



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES

**ADMINISTRACIÓN**

## **PLAN DE MEJORA A LAS PRÁCTICAS DE RETENCIÓN EN UNA DE LAS EMPRESAS CONSULTORAS DE LAS BIG 4**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título  
profesional de Licenciada en Administración

Presentado por  
Raysa Sophia Delgado Moreno

Asesor: Rubén Marcial Esquives

Lima, Noviembre 2019

## **RESUMEN**

El presente trabajo de suficiencia profesional pretende plantear propuestas de mejora en el plan de retención de una de las empresas consultoras que pertenecen a la big four tomando en cuenta las principales variables de gestión de capital humano y cultura organizacional enfocado principalmente en los colaboradores que pertenecen a la generación Millennials menores, quienes son considerados el principal activo de la empresa debido a que son el recurso clave de la propuesta de valor de la empresa para efectos de lograr una menor tasa de rotación, mayor satisfacción en el clima laboral, fidelización de los colaboradores, mayor productividad en los proyectos asignados y evitar los costos que suponen las rupturas laborales.

Para efectos de este trabajo, se realizó la evaluación de los factores que afectan de manera positiva o negativamente en la organización a través de técnicas cuantitativas y cualitativas, no experimental y de carácter explicativo como encuestas, focus group y entrevistas. Los hallazgos demuestran que las empresas necesitan implementar un plan de retención adaptado a las nuevas características de esta generación debido a que dicha generación conformará más 50% de la fuerza laboral en los próximos años.

## **ABSTRACT**

The present research aims to bring forward introduce a retention improvement plan in one of the big four companies which will consider the main variables of human capital management and organizational culture. The research will be focused on Millennials employees, who are considered the main asset of the company because they are the key resource of the company's value proposition in order to reduce the turnover rate in the company, better job satisfaction, employee loyalty, greater productivity in the assigned projects and avoid the costs involved in work breaks.

For the purposes of this work, it has been made the evaluation of the factors that positively or negatively affect the organization through quantitative and qualitative techniques, non-experimental and explanatory character such as surveys, focus group and interviews. The required findings that companies need to implement a retention plan adapted to the new characteristics of this generation due to that generation made up more 50% of the workforce in the coming years.

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Control y tipos de rotación.....</b>	<b>11</b>
<b>Tabla 2. Modelos de estrategias de retención.....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 3. Género de los Colaboradores.....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 4. Escala de evaluación .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 5. Resultados del Focus Group .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 6. Cultura Organizacional.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 7. Horas de trabajo de los colaboradores .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 8. Sueldo de los colaboradores .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 9. Beneficios de los colaboradores .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 10. Plan de Mejora .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 11. Tipos de Proyectos .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 12. Inversión y Rentabilidad de la Propuesta.....</b>	<b>43</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura Organizacional .....	3
Gráfico 2. Variables de retención .....	12
Gráfico 3. Factores de retención .....	14
Gráfico 4. Tipos de cultura organizacional - Denison & Mishra (1995) .....	17
Gráfico 5. Modelo Competing Values Framework (CVF) .....	17
Gráfico 6. Tipos de cultura organizacional - Quinn & McGrath's .....	18
Gráfico 7. Tipos de cultura organizacional - Charles Handy .....	19
Gráfico 8. Tipos de cultura organizacional - Schneider .....	19
Gráfico 9. Tipos de cultura - Trompenaars .....	20
Gráfico 10. Dimensiones más atractivas en el lugar de trabajo .....	23
Gráfico 11. Beneficios considerados por el colaborador .....	23
Gráfico 12. Edad de los colaboradores .....	26
Gráfico 13. Posición o rol de desempeño de los colaboradores .....	27
Gráfico 14. Tiempo de permanencia en el puesto de los colaboradores .....	27

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1. Cuestionario de Gestión de Talento .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo 2. Encuesta de Cultura Organizacional .....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo 3. Resultados de la Encuesta de Gestión de Talento – Evaluación de Compromiso .....</b>	<b>68</b>
<b>Anexo 4. Resultados de la Encuesta de Gestión de Talento - Naturaleza de Trabajo .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 5. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Equilibrio vida laboral y familiar .....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 6. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Trabajo en Equipo .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 7. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento – Colaboración .....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo 8. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Superior Inmediato .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 9. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Horario de Trabajo .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 10. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Reconocimiento y Beneficios .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 11. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Desarrollo Profesional .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 12. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Formación y Capacitación .....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 13. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Satisfacción Laboral .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 14. Plan de Mejora - Equipos de trabajo .....</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 15. Plan de Mejora - Metas de Cumplimiento.....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 16. Plan de Mejora - Horario de Trabajo .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 17. Plan de Mejora - Sueldos.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 18. Evaluación de Viabilidad Económica.....</b>	<b>84</b>

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	iv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	v
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1. Problemática.....	4
2. Objetivos .....	6
2.1. Objetivo general .....	6
2.2. Objetivos específicos .....	6
3. Justificación .....	6
4. Alcance .....	7
5. Limitaciones.....	8
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
1. Retención del talento humano.....	9
1.1. Importancia del talento humano en la organización.....	9
1.2. Definición de retención de personal.....	9
1.3. Relación entre la rotación y la retención de personal .....	10
1.4. Estrategias y variables de retención .....	11
2. Cultura Organizacional .....	15
2.1. Definición de la cultura organizacional.....	15
2.2. Niveles y elementos de la cultura organizacional .....	15
2.3. Modelos y tipos de cultura organizacional.....	16
3. Millennials.....	20
3.1. Definición e importancia de los millennials .....	20
3.2. Características de los millennials.....	21
3.3. Factores de atracción .....	22
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA .....	25
1. Resultados .....	25
1.1. Diseño de la investigación .....	25
1.2. Muestra .....	25
1.3. Procedimiento de recolección de datos.....	25
2. Propuesta de plan de mejora.....	34
2.1. Factor Equilibrio laboral y familiar .....	34

2.2.	Horario de trabajo .....	35
2.3.	Beneficios económicos y no económicos .....	37
2.4.	Relación jefe inmediato.....	¡Error! Marcador no definido.
2.5.	Cultura Organizacional .....	40
3.	Viabilidad Económico – financiera.....	43
<b>CAPÍTULO IV. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA .....</b>		<b>44</b>
1.	Equilibrio laboral y familiar .....	44
2.	Horario de Trabajo .....	46
3.	Beneficios económicos y no económicos .....	46
4.	Relación Superior Inmediato .....	48
5.	Cultura Organizacional .....	48
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>51</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>		<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>59</b>

## INTRODUCCIÓN

La empresa objeto de estudio es líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría, ubicado en más de 150 países y conformado por más de 200 000 profesionales a nivel mundial. La empresa pertenece a una de las llamadas empresas Big four, término utilizado para referirse a las cuatro empresas más importantes del mundo en el sector de consultoría y auditoría, cuyo asesoramiento se encuentra enfocado en el área contable, gerencial y financiero.

La empresa mantiene cuatro líneas principales de servicio, los cuales son: Assurance services, el cual comprende auditoría financiera, servicios financieros de asesoría contable y servicios de investigación de fraude; Tax services, el cual comprende el cumplimiento del impuesto empresarial, aduanas, impuestos indirectos, contabilidad tributaria y servicios de asesoramiento de riesgos; Advisory services, el cual comprende IT risk and assurance, risk y performance improvement y finalmente, la línea de TAS - “Transaction advisory services”, el cual comprende el asesoramiento de fusiones y adquisiciones, aumento de capital e inversiones.

El presente trabajo se realizará para el área de FAAS – “Financial accounting advisory service” que pertenece a la línea de servicio de Assurance y proporciona el servicio de asistencia en asuntos críticos a sus stakeholders como cambios en normas contables, requisitos reglamentarios y evaluación financiera.

### Misión:

“Nuestro propósito es construir un mundo laboral mejor donde la información y los servicios de calidad que proporcionamos ayuden a generar confianza en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes sobresalientes que se unen para cumplir nuestras promesas a todos nuestros grupos de interés. Al hacerlo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mundo laboral mejor para nuestra gente, para nuestros clientes y para nuestras comunidades.”

### Visión

La empresa aún no ha establecido una visión para los próximos años.

### Valores

Los valores de la empresa son:

- Integridad
- Respeto
- Energía
- Trabajo en equipo



## Productos y Servicios

La empresa tiene 4 líneas de servicios generales, los cuales son: Assurance, Advisory, TAS y TAX. Sin embargo, el siguiente trabajo estará enfocado en el área de Financial Accounting Advisory Services denominado “FAAS”, el cual pertenece a la línea de servicio Assurance. Los servicios de consultoría que ofrece el área son los siguientes:

### a) Consultoría contable

- Conversión GAAP e IFRS: Diagnóstico, análisis de brechas, implementación y post-implementación.
- Instrumentos financieros y coberturas: Valorización, estrategia de cobertura, medición y soporte.
- Soporte contable y regulatorio: políticas contables y actualización
- Reporting y procesos contables: disclosure, consolidación, fast y quality closing.

### b) Transacciones

- Pre-transacción: Estudio de factibilidad, impacto contable, análisis modelo financiero y due dilligence contables.
- Transacción: análisis y tratamiento del impacto contable
- Post-transacción: asignación de precio de compras, asistencia en IPOs, spin off y reestructuraciones.

### c) Otros servicios

## Segmento de clients

Las principales industrias de los clientes más importantes del área FAAS y de la empresa se encuentran dentro de las siguientes industrias:

1. Petróleo y gas
2. Consumo masivo
3. Medios de comunicación y entretenimiento
4. Minería
5. Otros

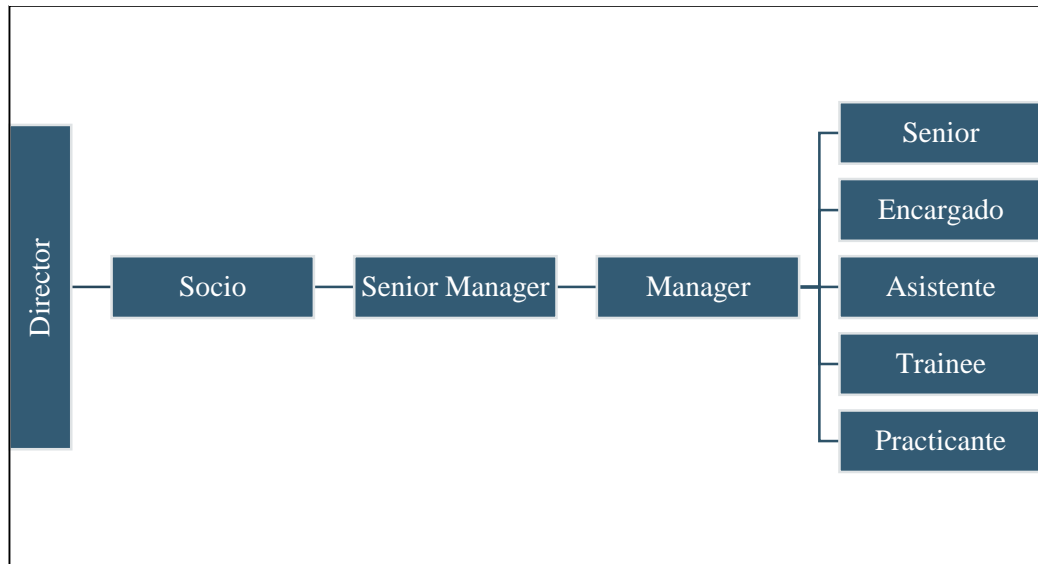
## Propuesta de valor

La propuesta de valor de empresa se enfoca principalmente en el capital intangible “conocimiento” de sus colaboradores: staff, gerentes y socios, quienes cuentan con experiencia asesorando en los temas tributarios, legales y financiero-contables a las empresas.

## Estructura del área

La estructura del área se encuentra compuesta por las siguientes posiciones:

**Gráfico 1. Estructura Organizacional**



Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, los millennials representan un poco más del 35 % de la fuerza laboral a nivel mundial y se tiene estimado que para los próximos años la cifra llegará a ser alrededor del 50% de la fuerza laboral (Gestión, El 50% de la fuerza trabajadora en el 2022 será de generación millennial, 2018). En el Perú, según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - “CEPLAN PERÚ” en los siguientes 10 o 15 años la Población Económicamente activa será liderado por dicha generación, representando más del 60% de la fuerza laboral (Baca, 2015) cuyas principales características son la búsqueda del equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales, horarios de trabajo flexibles y la valorización de sus ideas.

Asimismo, según el estudio realizado por Deloitte, el 63% de los millennials aseguran que esperan permanecer menos de dos años en una empresa; mientras que tan sólo un 15% pretende durar más de cinco años en una misma organización, cuyos aspectos importantes a la hora de permanecer o elegir un empleo son las oportunidades de aprendizaje, compensación financiera y beneficios laborales (Gestión, Deloitte: El 57% de millennials en Perú espera una mejora de la situación económica, 2018). Es decir, las expectativas laborales de los empleados han cambiado con los millennials más jóvenes.

En dicho contexto, es necesario que las empresas desarrollen y construyan prácticas de retención junto a una sólida cultura organizacional que permitan entender mejor lo que busca la fuerza laboral actual en comparación a las generaciones anteriores, permitiendo así a la organización responder ante dichos cambios.

### **1. Problemática**

Tomando en cuenta las características de las empresas que pertenecen al grupo de las Big four, el tipo de servicios que brinda y su propuesta de valor, el capital humano y la gestión del conocimiento son sus principales activos para el cumplimiento de sus objetivos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del "saber hacer" se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto (Miranda, 2011). Por este motivo, en el presente estudio nos enfocaremos en la retención del talento humano el cual representa una de las principales claves de su ventaja competitiva.

En la actualidad, la empresa objeto de estudio cuenta con más de dos tercios de colaboradores que pertenecen a la generación de los millennials quienes son el principal activo para el

cumplimiento de las metas y desarrollo de los proyectos dado que cuentan con el conocimiento y talento. Por este motivo es importante estudiar los factores que influyen en ellos para permanecer en una empresa de este tipo.

Asimismo, la fuerza laboral en las empresas pertenecientes a las big four, ha ido evolucionando como así también sus prioridades, es decir, la generación de los millennials ya no se encuentran dispuestos a aceptar las condiciones de trabajo establecidos anteriormente en el rubro de la consultoría, donde los colaboradores aceptaban y sacrificaban más horas de trabajo y menos horas personales a cambio de adquirir experiencia, un buen sueldo y la oportunidad de encontrar un mejor trabajo en el futuro (Price Water House cooper and London school business, 2013).

No obstante, cabe resaltar que la generación de los millennials se encuentra igual de comprometidos que sus pares pertenecientes a otras generaciones; sin embargo, los millennials están dispuestos a pronunciarse, a cuestionar las condiciones de trabajo actuales y a buscar nuevas oportunidades laborales que cumplan con sus expectativas.

Esto conlleva a la pérdida del capital humano en la organización, recurso más importante en el rubro de consultoría debido al papel clave en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de los proyectos realizados por la empresa. A su vez el capital humano de la empresa, hace referencia a la capacidad productiva de la empresa en base a la calidad de formación y experiencia de trabajo para una mayor eficiencia y cumplimiento de objetivos de los servicios profesionales ofrecidos en el mercado.

De este modo, es necesario que la empresa transforme las dinámicas centrales del lugar de trabajo para poder generar un mayor compromiso entre sus colaboradores y evitar sobrecostos para mantener el éxito de la empresa. Por consiguiente, la empresa se enfrenta al gran reto de crear un plan de retención adecuado que le permita mantener a su fuerza laboral más representativa e importante.

Si bien existen los mismos factores básicos de retención para todas las generaciones, es importante diferenciar las necesidades de la generación de los millennials debido a sus expectativas diferentes como por ejemplo, la generación de los millennials pone mayor énfasis en ser apoyados y apreciados por sus superiores; caso contrario, las otras generaciones que ponen mayor énfasis en la remuneración y oportunidades de desarrollo (Price Water House cooper and London school business, 2013).

Dentro de los principales factores de retención, se encuentran la cultura organizacional, la comunicación y el estilo de trabajo, la compensación, estructura de carrera, desarrollo de carrera de oportunidades y equilibrio laboral - personal que deberán ser considerados en el plan de retención de los colaboradores para una fidelización de los empleados y un menor nivel de rotación.

A partir de lo mencionado anteriormente, se establecerá un plan de retención alineado a una cultura organizacional acorde a las nuevas necesidades de la fuerza laboral actual para la empresa en estudio. Además, a través de este estudio, se abordará este enfoque para aportar mayor información que contribuya para futuros estudios.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Proponer mejoras a las prácticas de retención de una empresa consultora de las Big 4, tomando en cuenta la gestión del talento humano y la cultura organizacional, enfocada en los colaboradores denominados millennials menores<sup>1</sup>.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Elaborar una propuesta de mejora del plan de retención que permita mantener a su fuerza laboral más representativa, la generación de los millennials.
- Identificar el tipo de cultura organizacional que influyen de forma positiva en la retención de los colaboradores pertenecientes a la generación de los millennials.

## **3. Justificación**

El Perú cuenta con una de las tasas de rotación más altas (18%) en comparación a otros países, cuyo índice se encuentra entre 5 % y 10 % (Narváez, Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta, 2017). Asimismo, según el estudio de Global Research Marketing y Phutura, la mayor movilidad laboral en los colaboradores se da en los colaboradores que tienen entre 25 y 30 años de edad; es decir, aquellos que pertenecen a la generación de los millennials. Esto conlleva a que las empresas se enfrenten a un incremento de costos laborales y a la pérdida de los recursos invertidos en la formación de los colaboradores, lo cual impacta directamente a los niveles de producción y a la propuesta de valor de la empresa.

---

<sup>1</sup> Millennials menores. Se considera a aquellas personas nacidas a partir de los 90's, descendientes de la generación X. "Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida"

De este modo, las empresas deberán proponer un plan de retención en el cual se deberá evaluar los aspectos que forman parte de esta propuesta de valor, donde se deberá comunicar a los colaboradores lo que la organización espera de ellos, pero además debe dejar claro lo que se ofrece a cambio (Narváez, Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta, 2017).

En este sentido, se considera necesario y pertinente llevar a cabo la investigación con la finalidad de proponer una mejora en el plan de retención de la empresa, en el cual se ofrezca una propuesta de valor que permita una mayor fidelización de los colaboradores, dado que, los colaboradores pertenecientes a la generación millennials, denominado como “staff” los cuales representan aproximadamente el 50 % del total de los colaboradores (Price Water House Cooper, 2018). Asimismo, debido a que la empresa pertenece a la cuarta industria con mayor porcentaje de rotación (11.4%), luego del sector retail (13%) (Booz, 2018).

Por otro lado, el talento ha sufrido una gran transformación lo que ha generado que las empresas replanteen sus estrategias de retención, centrándose en captar y mantener a profesionales con talento como condición indispensable para crecer y ser competitivos.

Finalmente, ante la escasa información de investigaciones relacionadas a la generación de los millennials menores, la cultura organizacional y las prácticas de retención en consultoras, se considera que el análisis será una contribución académica de importancia y propuesta de valor para la compañía analizada y aquellas que se desenvuelvan en este rubro.

#### **4. Alcance**

El presente trabajo de investigación nos permitirá lograr lo siguiente:

- Ofrecer un mayor alcance acerca de las prácticas de retención de personal de manera que se logré contribuir con el marco existente en la compañía.
- Desarrollar acciones en los procesos de gestión de personas, considerando aspectos de cultura organizacional y gestión de talento enfocados en los colaboradores pertenecientes a la generación de los millennials menores.
- Considerar factores que pueden intervenir en las relaciones entre la cultura organizacional y la retención de personal.

## **5. Limitaciones**

- La información y datos del presente estudio se encuentran limitados a la investigación de la empresa perteneciente a una de las llamadas big four del sector de consultoría y auditoría. Por lo tanto, los resultados serán aplicables a la realidad específica de esta organización, y no podrán usarse para generalizar los hallazgos a otras empresas dedicadas a la misma u otra actividad o industria.
- El estudio es explicativo, y no atiende la influencia de aspectos transitorios que podrían influir en los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En el presente capítulo, se expondrá el marco teórico que sustenta la investigación. En primer lugar, se abordará la variable “retención”, su definición desarrollados por diferentes autores a partir de investigaciones académicas. En segundo lugar, se presentará la variable “Cultura organizacional”, su definición, teorías y modelos. Finalmente, se presentará la definición y características de los “Millennials”.

### **1. Retención del talento humano**

#### **1.1. Importancia del talento humano en la organización**

La gestión del talento humano en las organizaciones y, en general, los recursos humanos han ido cambiando a lo largo de los años debido a que las organizaciones han comenzado a entender el impacto positivo de un talento humano comprometido, calificado e involucrado con las metas de la organización. Por ello, de acuerdo a lo establecido por el autor Münch (2005), el talento humano es considerado como el activo más importante en la organización. Dentro de las ventajas de una buena gestión del talento humano, se encuentran (Correa, 2007):

- Reducción de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejoramiento continuo.
- Consecución de objetivos de la organización.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y clima laboral.
- Mayor satisfacción laboral.
- Disminución de la rotación del personal.

Sin embargo, actualmente existe una competencia en la búsqueda del talento calificado, las organizaciones se disputan a los mejores candidatos en un mercado altamente competitivo (Deloitte, 2016). Por ello, las organizaciones que quieren mantenerse competitivas, deben diseñar estrategias no solo de reclutamiento sino también de retención de su talento humano, con la finalidad de incorporar y mantener el personal ideal para la integración de los distintos niveles de la organización (Isaza, 2014).

#### **1.2. Definición de retención de personal**

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable no solo es aquel que capta a su personal sino también quien retiene a sus colaboradores (Chiavenato, 2007). Por ello, el plan de retención requiere del conocimiento sobre cómo y por qué los empleados deciden abandonar a la organización para poder diseñar medidas eficaces que logren retener al personal (Sierra, 2011).



De esta manera, todos los procesos para retener a los colaboradores son importantes para definir su permanencia en la organización y sobre todo para mantener su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007). Siendo así que la retención es conceptualizada como el proceso que trata de mantener a los colaboradores, logrando que no se marchen a la competencia, asociado con el diseño de prácticas y políticas que equilibren las necesidades de los colaboradores y desarrollen un entorno que anime a los colaboradores a permanecer en la organización (Chan, 2008) o también como el proceso voluntario de permanencia de un colaborador de la organización con la que está vinculado contractualmente, sin que existan barreras tangibles o intangibles a su salida y pudiendo abandonar si quisiera, pero que decide permanecer en la organización motivado por razones personales y profesionales (Sierra, 2011).

### **1.3. Relación entre la rotación y la retención de personal**

Los conceptos de rotación y retención del personal se encuentran altamente relacionados, por ello, es que diversos autores a lo largo de los años han realizado diversos estudios. La rotación y la retención son dimensiones de un mismo fenómeno; sin embargo, pertenecen a diferentes niveles de análisis respecto al individuo y la organización.

De acuerdo a la denominación por Price (1977), definen a la rotación como movimiento individual a través de los límites de pertenencia de un sistema social, el cual se encuentra relacionado a un indicador como la tasa de rotación. Por ello, las organizaciones deben realizar un seguimiento e identificar sus causas para de esa manera minimizar la rotación y los costos que suponen reemplazar a los colaboradores. La tasa de rotación puede variar a lo largo del tiempo y entre empresas y sectores (Luis R. Gomez, 2008).

De este modo, la retención de los colaboradores se encuentra relacionado a las clasificaciones de la rotación, el cual ha sido desarrollado en base a tres conceptos: voluntariedad, funcionalidad y evitabilidad (Peter W. Hom, 1984). El criterio de funcionalidad, fue analizado por Dalton, Krachardt y Porter (1981) el cual, desde la perspectiva organizacional, se diferencia entre la rotación funcional y disfuncional de acuerdo del tipo de empleado que abandona la organización y el criterio de evitabilidad, en el cual se distingue la retención en base a la capacidad de la organización de evitar o no la marcha de los empleados.

La rotación laboral puede ser clasificada como rupturas voluntarias el cual sucede cuando un empleado decide por razones personales o profesionales finalizar su relación con el empresario. En la mayoría de los casos, la decisión de irse es una combinación de tener alternativas atractivas y no estar satisfecho con ciertas condiciones en el trabajo actual. Por el contrario, las rupturas

involuntarias se producen cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o mal ajuste entre el empleado y organización (Luis R. Gomez, 2008).

**Tabla 1. Control y tipos de rotación**

		CONTROL DEL EMPLEADO			
		VOLUNTARIA		INVOLUNTARIA	
		Funcional <i>Se marchan colaboradores de bajo desempeño</i>	Disfuncional <i>Se marchan colaboradores valiosos</i>	Funcional <i>Se marchan colaboradores de bajo desempeño</i>	Disfuncional <i>Se marchan colaboradores valiosos</i>
CONTROL DE LA EMPRESA	Evitable	Por aspectos retributivos, horario de vacaciones, falta de promoción, formación, etc.		Por dimisiones forzosas: despidos, jubilaciones forzosas	
	Inevitable	Por cuestiones personales: maternidad sin retorno, dejar el trabajo para atender tareas domésticas y otros		Por incapacidad total o parcial, impidiendo su actividad habitual en la empresa, fallecimiento	

Fuente: Maerz y Campion (1998), Hom y Griffeth (1995) y Abelson (1984)

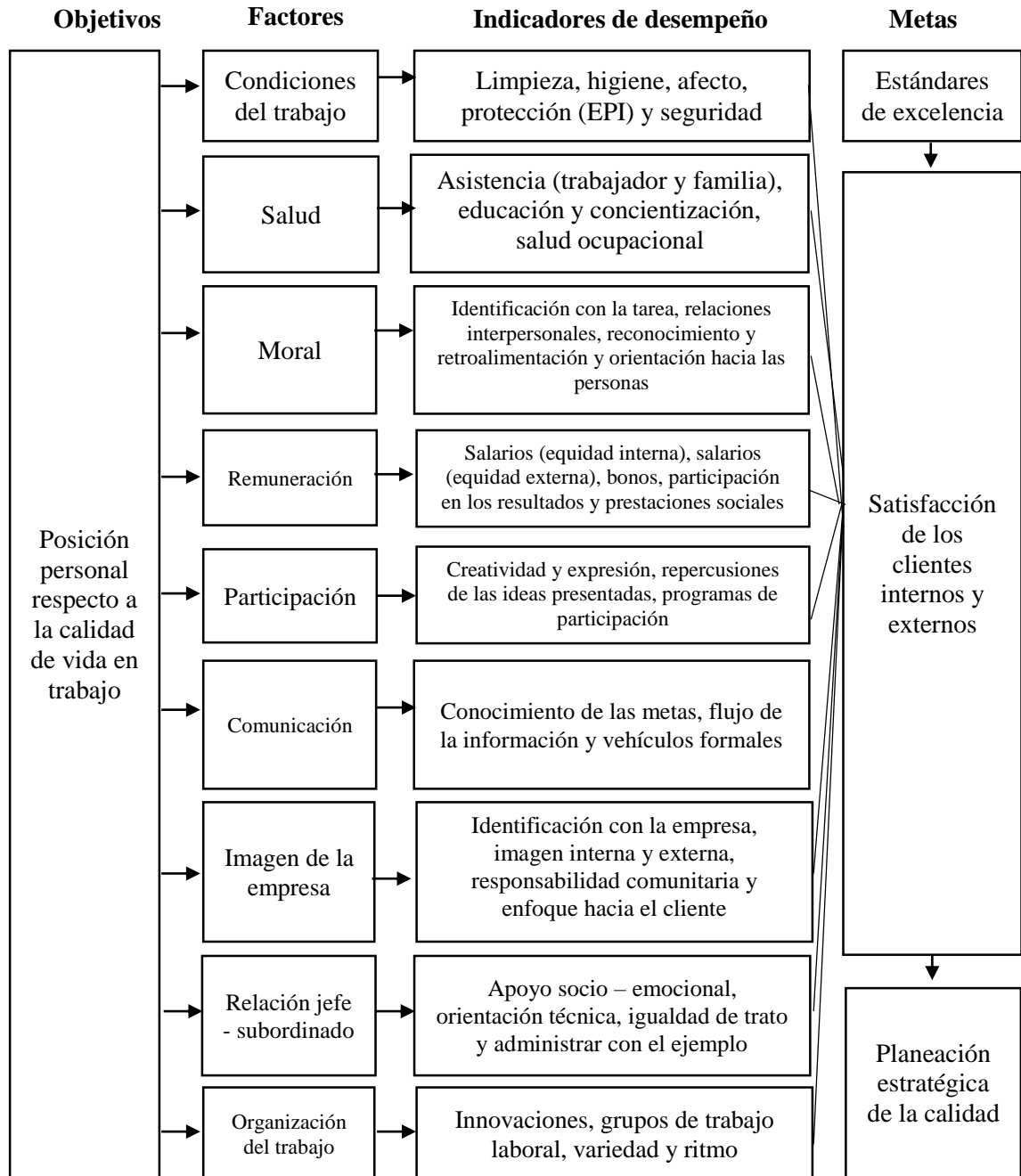
De todas las situaciones posibles, la organización debe evitar la rotación disfuncional controlable o evitable puesto que en esta categoría es donde las empresas tienen margen de maniobra para utilizar prácticas y medidas que puedan favorecer la retención de sus empleados (Sierra, 2011) y así de esta forma, evitar los costos asociados a la ruptura laboral, estos costos pueden diferir entre las diferentes organizaciones las cuales son las difíciles de estimar.

Entre los costos asociados a la ruptura laboral se encuentran los costos de selección, contratación y colocación de un nuevo empleado en un puesto de trabajo. Así también, incluyen los costos de pruebas realizados a los empleados y la comprobación de sus referencias, los costos de formación de los nuevos empleados que necesitan cierta formación específica para desempeñar sus tareas en el puesto asignado. Asimismo, los costos asociados a la orientación del colaborador de los valores y la cultura de la empresa. Finalmente, los costos de ruptura laboral que incurre la organización cada vez que un empleado decide renunciar, independientemente si el empleado va a ser sustituido o no (Luis R. Gomez, 2008).

#### **1.4. Estrategias y variables de retención**

Chiavenato (2007) plantea que el proceso de retención de los colaboradores debe ser dirigido a un modelo de flexibilidad y sujeto a diferencias individuales a través de factores claves que permiten la satisfacción de los colaboradores, las cuales son: condiciones del trabajo, salud, moral, remuneración, participación, comunicación, imagen de la empresa, relación jefa - subordinado y organización del trabajo

**Gráfico 2. Variables de retención**



Fuente: Administración de RRHH (Chiavenato, 2007)

Por su parte, a lo largo de los años se ha ido desarrollando los principales modelos de retención, los cuales incluyen distintos factores claves para desarrollar un plan de retención exitoso:

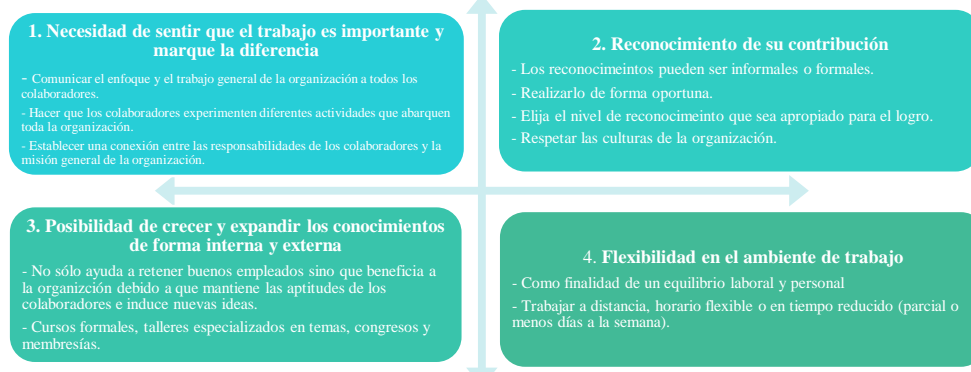
**Tabla 2. Modelos de estrategias de retención**

	March y Simon, 1958	Price, 1977	Bludorn, 1980	Mobley et al, 1979	Martin, 1979	Price y Mueller	Abelson y Ravnsboer, 1979	Horn y Griffith	Mitchell, Holtom et al.	Maerzt et al (2001, 2004)	Luna y Camms, 2003	Peterson, 2004
<b>Definición del puesto/trabajo: autonomía, retador, etc.</b>	x		x	x		x	x	x	x			
<b>Retribución / salario</b>		x	x	x	x	x		x	x		x	
<b>Recompensas y premios</b>	x			x	x			x	x		x	
<b>Relación con jefe, supervisión, apoyo</b>	x			x					x	x		x
<b>Relación con compañeros</b>									x	x		
<b>Participación</b>	x						x		x			x
<b>Comunicación</b>		x	x		x	x	x		x			x
<b>Promoción, desarrollo de carrera</b>			x		x	x	x		x	x		x
<b>Formación</b>						x		x	x			
<b>Clima laboral</b>				x			x		x		x	
<b>Equidad y justicia percibida</b>			x		x	x		x	x		x	
<b>Ajuste persona / puesto</b>									x		x	
<b>Conciliación (horario)</b>	x								x			x
<b>Selección</b>											x	
<b>Integración, socialización</b>		x	x		x				x			
<b>Trabajo en equipo</b>				x				x	x			

Fuente: Elaboración Propia, 2019

Por otro lado, (Lopez, 2003) relaciona la retención con el nivel de satisfacción del colaborador el cual se ve afecta en gran medida por cuatros factores principales:

**Gráfico 3. Factores de retención**



Fuente: Manejo de los recursos humanos (Lopez, 2003)

Asimismo, se plantea como variables de retención el salario emocional dado que los colaboradores valoran cada vez más los beneficios no monetarios ya que mejoran la calidad de vida del empleado, la relación con el empleado o cliente interno permite que los empleados sean más creativos, productivos y luego ayudan a darles autonomía para concretar con sus tareas, el concepto del trabajo flexible, el reconocimiento positivo el cual incrementa los niveles de satisfacción ya que el colaborador que se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar en equipo y el reconocimiento formal e informal (Barragán Codina & Rodríguez, 2009).

Las estrategias de retención han ido incorporando nuevas variables a lo largo de diferentes estudios. A partir del 2001, surgen estudios donde se analiza la retención de los colaboradores a través de una nueva variable que es el compromiso organizativo (Sierra, 2011), el cual junto con la satisfacción laboral han sido tradicionalmente las variables más relacionadas con la retención de los colaboradores. Inicialmente se definió la satisfacción laboral como “un fuerte sentimiento de aceptación de los valores y objetivos de la organización como propios, una clara propensión a realizar considerables esfuerzos por el bien de la organización y un fuerte deseo de permanencia en la misma” (Richard T. Monday, 1979). Posteriormente, Meyer y Allen (1991,1997) refinaron este constructo de vínculo psicológico de los empleados con la organización distinguiendo tres componentes del compromiso organizativo: afectiva, normativa y constitutiva o de continuidad<sup>2</sup>.

Finalmente, la última variable tomada en cuenta respecto a la retención de personal es la cultura organización el cual está relacionado a diferentes modelos o tipos en el cual se clasifica a la organización.

<sup>2</sup> El compromiso afectivo se refiere a la identificación con, involucramiento en, y vínculo emocional con la organización donde los colaboradores tiene un fuerte compromiso afectivo hacia la organización. El compromiso de continuidad se basa en la valoración de que el colaborador realiza de los costos asociados dejar la organización y por último, el compromiso normativo hace referencia al sentido de obligación hacia la organización, el colaborador permanece porque debe hacerlo.

## **2. Cultura Organizacional**

### **2.1. Definición de la cultura organizacional**

La cultura es definida como el conjunto de valores, normas, creencias y entendimientos que comparten los miembros de la organización cuyas principales funciones son la integración interna y adaptación externa; es decir, a través de la integración interna, los miembros desarrollan una identidad colectiva determinando la manera de cómo relacionarse entre pares, la forma como se comunican las personas y cómo se asigna el poder y la posición. En cambio, la adaptación externa es la forma de como la empresa alcanza sus metas respondiendo a las necesidades de sus clientes y competidores (Daft, 2011). Asimismo, la cultura organizacional se define como el conjunto de acciones colectivas en la organización que se encuentran caracterizados por un proceso de acumulación de conocimientos junto a la utilización de estos, proveyendo al colaborador posibilidades de adaptación al ambiente (Machado, 2014).

Por otro lado, todas las organizaciones están conformadas por dos componentes; la primera, denominada como estructura formal el cual se encuentra compuesta por la estrategia de la empresa y la segunda, denominada como la estructura informal compuesta por la cultura organizacional (Daft, 2011) que ha sido investigada por diversos autores en el cual se han definido diversos tipos de cultura y elementos básicos que lo componen. Siendo así que la estructura organizacional permite lograr una ventaja competitiva y la cultura organizacional permite aumentar la efectividad de la organización. De este modo, la cultura organizacional afecta la posición competitiva de la organización (Jones, 2008).

### **2.2. Niveles y elementos de la cultura organizacional**

La cultura organizacional presenta dos niveles denominados como visibles e invisibles: el nivel 1 (Visibles) representados a través de símbolos, ceremonias, historias, lemas, conductas, manera de vestir y escenarios físico observables y el nivel 2 (Invisibles) representado por valores subyacentes, supuestos, creencias, actitudes y sentimientos implícitos (Daft, 2011).

Asimismo, de acuerdo a Gareth Jones, la cultura organizacional se desarrolla a partir de la interacción de cuatro factores. La primera, las características personales y profesionales de los individuos: los colaboradores o personas suelen sentirse atraídas por una organización cuyos valores son similares a los suyos; de igual manera, las organizaciones eligen a quienes comparten sus valores. La segunda, la ética organizacional que son los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en el que los miembros de la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente. El tercero, los derechos de propiedad que otorga a sus empleados; es

decir, los derechos que otorga la empresa a sus integrantes para recibir y utilizar los recursos que le pertenece. Finalmente, la estructura organizacional que es el sistema formal de relaciones de tareas y autoridad que una organización establece para controlar sus actividades.

Por otro lado, la cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras, entre sus elementos se encuentran (José Guadalupe Salazar Estrada, 2009):

- Énfasis de grupo: cómo se organizan las actividades si se realiza en grupo o si a través de individuos aislados.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- Integración: las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- Control: tendencia hacia una reglamentación excesiva u orientación hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: se fomenta o no la creatividad, la innovación y la iniciativa.
- Criterios de recompensa: se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- Tolerancia al conflicto: se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- Perfil de los fines o medios: la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización: la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.
- Identidad de los miembros: los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.

### **2.3. Modelos y tipos de cultura organizacional**

Los modelos de la cultura organizacional presentan dos perspectivas. La primera, orientada al desempeño – proceso (Ortega, 2006) donde la organización alienta a los colaboradores de cada equipo a alcanzar un mejor rendimiento y la segunda, orientada al ser humano – valores donde la organización alienta a los colaboradores una mejor relación entre ellos, alineándose los valores personales con los valores de la organización (Robert J. House, 2004).

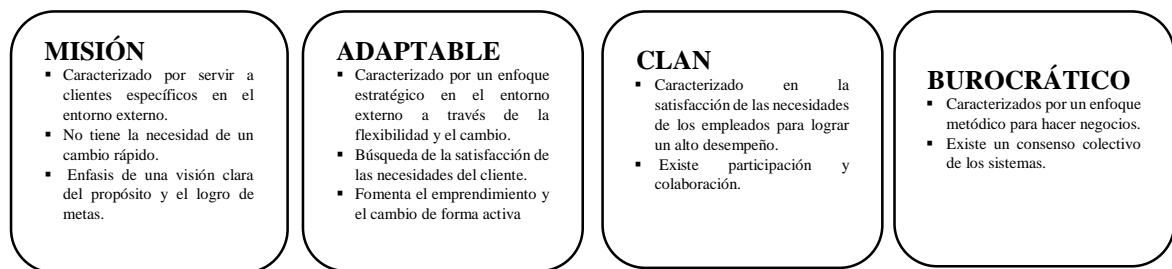
De esta forma, la tipología de la cultura organizacional está conformada sobre la base de diferentes dimensiones, siendo los principales tipos de cultura los siguientes:

#### **2.3.1. Cultura organizacional de Denison y Mishra (1995)**

Este modelo permite describir la cultura de manera externa e interna donde se considera la relación entre la cultura y la efectividad, analizando las características que tienen un impacto positivo en la organización (Mishra, 1995).

Para su clasificación de la cultura organizacional se considera dos dimensiones: el grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad y el grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos (Daft, 2011). Asimismo, se considera 4 elementos que presentan sub-dimensiones (misión: dirección e intención, metas y visión, adaptabilidad: cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional, participación: cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional y consistencia: valores, coordinación e integración) (Mishra, 1995).

**Gráfico 4. Tipos de cultura organizacional - Denison & Mishra (1995)**

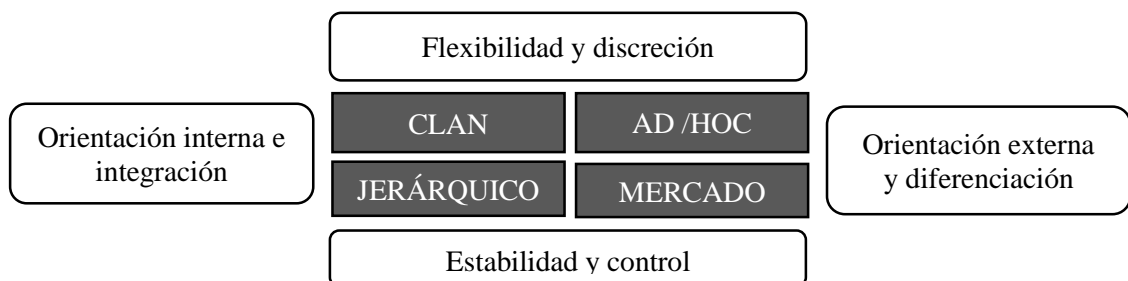


Fuente: Elaboración propia, 2019

### 2.3.2. Modelo Competing Values Framework de Quin & McGrath's (1981)

El modelo se basa en la metodología específica “Competing Values Framework (CVF)” cuya finalidad es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización específica identificando el tipo de cultura dominante<sup>3</sup>. Asimismo, el modelo muestra si la organización tiene características predominantes respecto a la flexibilidad o estabilidad y control ante los cambios por parte de sus colaboradores y se plantea el uso de una herramienta denominada Organizational Culture Assessment (OCAI). De esta manera, la organización se analiza de acuerdo a las siguientes variables: (Quinn, 2011).

**Gráfico 5. Modelo Competing Values Framework (CVF)**



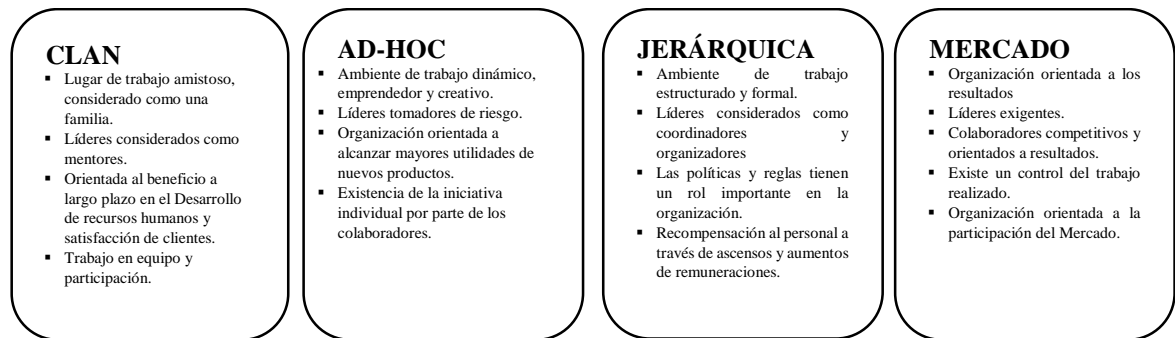
Fuente: Camero y Quinn, 2011

<sup>3</sup> Cultura dominante: Expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.



La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar de forma diaria y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura. (Quinn, 2011).

**Gráfico 6. Tipos de cultura organizacional - Quinn & McGrath's**



Fuente: Elaboración propia, 2011

### 2.3.3. Modelo complejo de la organización - Shein (1987 y 1990)

Modelo que conceptualiza a la cultura organizacional a través de 3 niveles los cuales no son estáticos, ni independientes y se encuentran interrelacionados y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional.

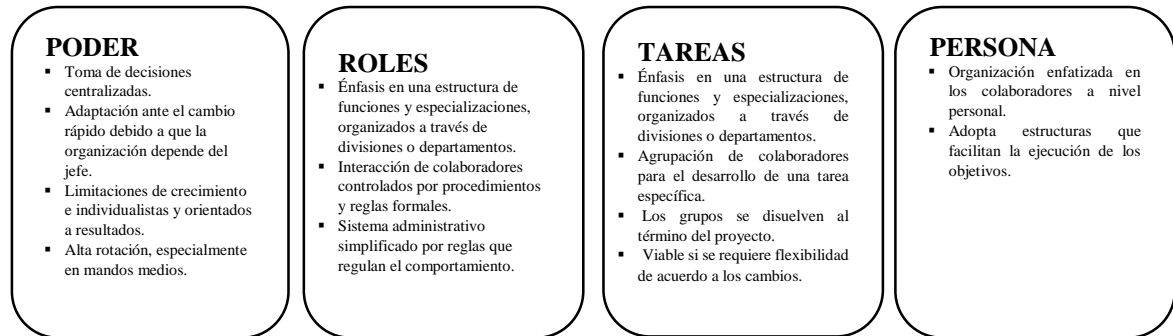
- Nivel I – Artefactos:** Constituido por el entorno físico y social como la capacidad tecnológica, la arquitectura, la vestimenta, entre otros, los cuales determinan si contribuyen o dificultan el logro de metas y objetivos.
- Nivel II – Valores:** Reflejan la manera en la que deben relacionarse y ejercer poder los colaboradores.
- Nivel III – Supuestos:** Constituido por presunciones subyacentes básicas; es decir, se describe como los individuos en la organización piensan, sienten y actúan.

“Esta perspectiva se resume señalando que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales” (Schein, 2015).

### 2.3.4. Modelo de Charles Handy (1978)

Bajo este modelo se plantea cuatro tipos de cultura organizacional en base a la dependencia y la importancia que para una organización tenga el poder, los roles, las tareas y personas. (Rodríguez, 2004).

**Gráfico 7. Tipos de cultura organizacional - Charles Handy**

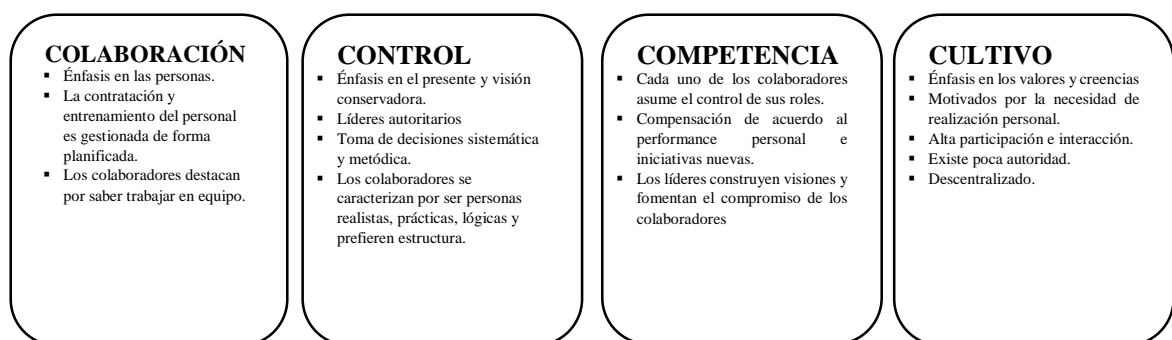


Fuente: Elaboración propia, 2019

### 2.3.5. Modelo de Schneider (1996)

Modelo de análisis cultural que involucra aspectos de liderazgo, autoridad, toma de decisiones, estructura, relaciones, staff y administración del rendimiento. Los 4 tipos están caracterizados como una función de 2 vectores, el primer vector es personal/impersonales aspectos de relaciones, el otro vector es la postura temporal de la empresa (Benjamin Schneider, 2012).

**Gráfico 8. Tipos de cultura organizacional - Schneider**



Fuente: Elaboración propia, 2019

### 2.3.6. Modelo de la diversidad cultural - Trompenaars (2003)

El modelo que se basa en dos dimensiones. La primera igualitaria / jerárquica y la segunda orientaciones con respecto a las personas versus las tareas. Asimismo, el autor señala que las empresas no se ajustan completamente a alguna de las tipologías, pero tienden a exhibir una

mezcla de características de cada tipo, aunque con una tendencia pronunciado por un tipo de cultura. (Turner, 1997).

**Gráfico 9. Tipos de cultura - Trompenaars**



Fuente: Elaboración propia, 2019

### 3. Millennials

#### 3.1. Definición e importancia de los millennials

A lo largo de los años, se ha ido estableciendo generaciones vinculadas a los años de nacimiento con el objetivo de homogenizar a los diferentes grupos en la sociedad, como las generaciones denominadas Baby Boomers (1949 / 1968), Generación X (1969 / 1980) y la Generación Y (1981 / 2000), lo cual ha permitido compararlos y comprender su forma de complementar la sociedad, su futuro, sus preferencias, actitudes, comportamientos, tendencias y también su educación. (Pew Research Center, 2015). Siendo así, la generación de los millennials aquellos nacidos entre 1981 y el año 2000, quienes han revolucionado y cambiado los hábitos de la sociedad con respecto a otras generaciones (Villanueva & Baca, 2015); es decir, esta generación son aquellos que en la actualidad tienen entre 19 a 38 años y son aquellos que presentan mayor rotación en los centros de trabajo (Great Place to work, 2018).

Por otro lado, los millennialns han sido clasificados bajo dos rangos debido a sus características predominantes: los millennialns mayores, es decir, los nacidos en los 80' que son hijos de los Baby Boomers y los millennialns menores, nacidos a partir de los 90', descendientes de la llamada generación X (Villanueva & Baca, 2015).

Los Millennials más jóvenes son considerablemente diferentes de los Millennials más grandes, ya que tienen nuevas actitudes, valores y objetivos, así como diferentes exigencias en cuanto al empleo. Los millennialns más jóvenes tienen expectativas más realistas acerca del trabajo y un punto de vista distinto respecto al desarrollo, los beneficios y la cultura corporativa, tienen una mentalidad de 'lo hago yo' y un espíritu emprendedor. En cambio los millennialns mayores, no quieren recibir mucha orientación y no esperan retroalimentación, más de la mitad prefiere

trabajar de forma independiente que en equipo y buscan que les den la oportunidad de crear nuevos y mejores procesos y soluciones (Ernst & Young, 2017).

Asimismo, cabe resaltar que este grupo se ha convertido en el más importante en términos cuantitativos por delante incluso de la generación de los baby boomers (Alvarez Monzoncillo & De Haro, 2017). Esto se debe a que los millennials representan un poco más del 35% de la fuerza laboral del mundo y se tiene estimado que para el 2022 la cifra llegue a más de 50%, lo cual está llevando a que las empresas cambien la forma en la que trabajan.

De este modo, está claro que los millennials serán una generación poderosa de trabajadores y que aquellos que con las habilidades adecuadas tendrán una gran demanda ya que influirán no solo en la definición de las recompensas sino también influirán en la forma en que trabajan, donde y como operan en el trabajo, lo cual a su vez representa mayor desafío para muchas organizaciones. (Price Water House Coopers, 2018).

### **3.2. Características de los millennials**

Las características, comportamientos y atributos de la generación de los millennials también llamados Generación Y son distintos a las generaciones pasadas. Dentro de las principales características de los millennials es su ambición y deseo de seguir aprendiendo y avanzar rápidamente a través de una organización, así como su voluntad de avanzar rápidamente si no se cumplen sus expectativas. Es decir, esta generación está comprometida con su aprendizaje y desarrollo, siendo una de las dimensiones más importantes para la elección de empleador (Price Water House Coopers, 2018). Esto se encuentra relacionado a que los millennials buscan un constante feedback por parte de sus empleadores, quieren sentir que su trabajo vale la pena y que sus esfuerzos estén siendo reconocidos siendo evaluados en base a habilidades y resultados, requieren fuerte liderazgo y constante aliento de parte de los gerentes (Villanueva & Baca, 2015).

A su vez, cabe mencionar que los millennials se sienten atraídos por las marcas de empleadores que ellos admiran como consumidores y aquellos que les permitan una expansión en otros países del extranjero.

Por otro lado, los millennials buscan un equilibrio entre su vida laboral y personal y fuertes políticas de diversidad, lo cual está fuertemente relacionado con el concepto de un trabajo más flexible respecto a horarios (Price Water House Coopers, 2018).

Esta generación es considerada como exigente donde la transparencia colaboración, compromiso y tolerancia deben ser reflejados en la sociedad. Por este motivo, es que muchos de los movimientos como la inclusión social son liderados por ellos (BBVA, 2019). Asimismo, los millennials ponderan el presente por sobre todas las cosas, quieren vivir el momento actual intensamente y buscan la felicidad y la pasión en todo lo que hacen, es así que prefieren trabajar de lo que les gusta sobre el ejercicio del poder o lo material. (Villanueva & Baca, 2015).

Respecto a los beneficios económicos por el desarrollo de su trabajo, los millennials apoyan la posibilidad de poder personalizar los beneficios. Sin embargo, es importante recordar que, en general, los millennials solo se enfocan en beneficios una vez que estén seguros de que sus requisitos básicos de pago y las condiciones de trabajo han sido satisfechas (Price Water House Coopers, 2018).

Asimismo, esta generación es considerada como la generación de digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos. Informes como el de Nielsen declara que la mayoría de jóvenes consumen en streaming, es decir, cuando, como y cuando deseen verlo (BBVA, 2019). Así también, esta generación piensa que el uso y acceso a la tecnología los vuelve más efectivos en el desarrollo de su trabajo (Price Water House Coopers, 2018).

Esta generación prefiere aprender de manera autodidacta, prefieren trabajar desde casa, no se siente cómoda con horarios de oficina, son emprendedores que buscan abrir sus propias empresa y son idealistas ya que sueñan con hacer grandes cosas en su vida, así como dejar un impacto en la sociedad (Villanueva & Baca, 2015).

Respecto a la estructura organizativa, los Millennials tienden a sentirse incómodos con estructuras corporativas rígidas, esperan una progresión rápida, una carrera variada e interesante y junto a comentarios constantes. Los millennials quieren un estilo de gestión y una cultura corporativa que sea marcadamente diferente de todo lo que había sucedido antes, uno que satisfaga sus necesidades. (Price Water House Coopers, 2018).

A su vez, los millenniales pueden ser considerados como ahorradores, 4 de cada 5 millennials que trabajan ahorran (IPSOS Perú, 2018) como así también se preocupan por su salud ya que mantiene una tendencia de ejercitarse y comer saludable (DATUM, 2018).

### **3.3. Factores de atracción**

Muchos de los millennials están atentos a nuevas oportunidades incluso si no están buscando activamente un nuevo trabajo. De acuerdo a la encuesta realizada por PWC, el 48% de los

millennials señaló que se encuentran buscando nuevas oportunidades, y otro 53% mencionó que no estaban buscando activamente, pero que si estarían abiertos a ofertas (Price Water House Coopers, 2018).

Los millennials no sólo se encuentran buscando "solo un trabajo" o “un ascenso constante en la empresa” sino que quieren hacer algo que valga la pena, toman en cuenta los valores de la empresa al considerar un trabajo y son motivado por mucho más que dinero (Deloitte, 2019).

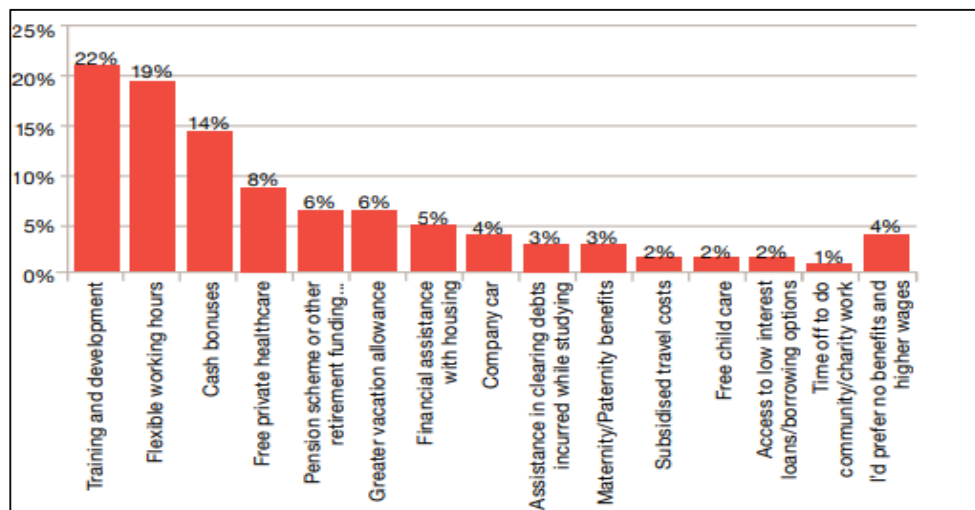
Por este motivo, de acuerdo al estudio realizado por Price Water House Cooper, los millennialls establecieron las dimensiones más importantes para la elección y establecimiento en una empresa.

**Gráfico 10. Dimensiones más atractivas en el lugar de trabajo**



Fuente: Price Water House Cooper, 2018

**Gráfico 11. Beneficios considerados por el colaborador**



Fuente: Price Water House Cooper, 2018

Así también, los millennials mencionaron que buscarían un empleador cuyos valores corporativos coincidan con los suyos donde estén establecidos los objetivos claramente y donde la retroalimentación sea regular y estructurada.

De igual modo, de acuerdo al estudio realizado por KMPG, para los millennials un trabajo atractivo, es el lugar donde se presente las siguientes características (KPMG, 2017):

- La cultura sirve como referencia de la experiencia general de trabajar en la empresa. Por ello, las empresas deben centrar sus esfuerzos en garantizar que los millennials disfruten su trabajo durante el horario de trabajo como por ejemplo a través de celebraciones frecuentes, eventos fuera de la oficina o elección de los proyectos que más les interesan.
- Lugar donde los empleadores sean honestos, que su opinión sea importante y que sus ideas permitan contribuir el desarrollo de la empresa.
- Ofrecer mentoring a través de la introducción de programas tempranos para los millennials que acaban de comenzar en su trabajo ya que se muestra que el empleador realmente prioriza su desarrollo.
- Hablar de negocios donde las empresas involucren más a los millennials en el panorama general pidiendo su opinión, esto no solo los hace sentir más incluidos sino también les da contexto para su trabajo en el futuro.
- Promociones internas sobre contrataciones externas: Las empresas deben establecer expectativas verdaderas para que los colaboradores sepan que, si permanecen más tiempo, serán premiados con un mejor título, más dinero y la oportunidad de crecer.
- Seguridad laboral: La comunicación proactiva ayuda dándoles la oportunidad de expresar constantemente sus pensamientos y preocupaciones.

Finalmente, Entrepreneur señala que se debe ofrecer flexibilidad debido a que trabajar en un cubículo en un horario de 9 a 18 horas les resulta contraproducente. Por ello, es recomendable darles la oportunidad de operar desde casa o en espacios de otras profesiones (salas co-working). Asimismo, atribuir un mentor, dar proyectos a corto plazo con metas más rápidas y en el caso de trabajos largos, dividirlos en sub-proyectos cortos, pedir y valorar su retroalimentación para crear un sistema de comunicación abierto, brindar tecnología y crear una oficina inspiradora (Calderon, 2017).

### **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MEJORA**

A continuación, se desarrollará el plan de mejora de retención de los colaboradores millennials considerando principalmente la gestión del talento humano y la cultura organizacional, sobre la base de los resultados obtenidos con las diferentes técnicas aplicadas durante la investigación. Por este motivo, primero se presentarán los resultados para luego explicar la propuesta de mejora.

#### **1. Resultados**

Los resultados se encuentran sobre la base de la metodología utilizada en la investigación, el cual nos permitirá identificar cuáles son las principales variables y aspectos negativos en el área asociado a la elevada tasa de rotación. De este modo, se hará referencia al diseño de la investigación, la configuración de la muestra y el procedimiento de recolección de datos.

##### **1.1. Diseño de la investigación**

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo – cualitativo, no experimental y de carácter explicativo debido a que se enfoca en responder las causas de los eventos o fenómenos sociales. A su vez, se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Por otro lado, los instrumentos que se uso de carácter cualitativo fueron las entrevistas y de carácter cuantitativo, se aplicó encuestas. Finalmente, se realizó una recolección única de datos, en una medición y tiempo único (Sampieri, 2014).

##### **1.2. Muestra**

El muestreo fue de tipo no probabilístico, homogéneo debido a que poseen el mismo perfil y características; es decir, colaboradores pertenecientes a la generación millennialls jóvenes del área en estudio.

##### **1.3. Procedimiento de recolección de datos**

Para el procedimiento de recolección de datos que nos permitió plantear el plan de retención fue aplicado a los colaboradores quienes conforman el “staff” de la empresa debido a que pertenecen a la generación de los millennials menores. En primera instancia, se realizó la “Encuesta de gestión de talento” donde se evaluó todos los factores relacionados a RRHH, luego, se realizó una sesión “Focus Group” cuyo objetivo fue obtener una investigación más en profundidad. Finalmente, se realizó una encuesta de cultura organizacional “Encuests OCAI” para poder identificar el tipo de cultura de la empresa.



### 1.3.1. Encuesta

La encuesta permitió obtener un diagnóstico inicial respecto a la situación actual de la organización, para ello se tomó en cuenta las principales variables de gestión del talento. Los resultados permitirán señalar cuales son los factores por los que la organización presenta una alta tasa de rotación del personal que servirán para proponer un plan estratégico de retención del personal, superando los puntos críticos y manteniendo o mejorando los óptimos (Ver anexo N°1).

#### I. Información general

Los colaboradores del “Staff” según su género se dividen de la siguiente manera: 60%, femenino y 40%, masculino (Tabla N° 3). De los cuales, considerando que, el rango de los millennials jóvenes es desde 20 a 27 años<sup>4</sup>, existe una mayor concentración de colaboradores con 26 años de edad, siendo el 30% del total (Ver Gráfico N° 12).

**Tabla 3. Género de los Colaboradores**

	Encuestados	Porcentaje
Femenino	12	60%
Masculino	8	40%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Gráfico 12. Edad de los colaboradores**



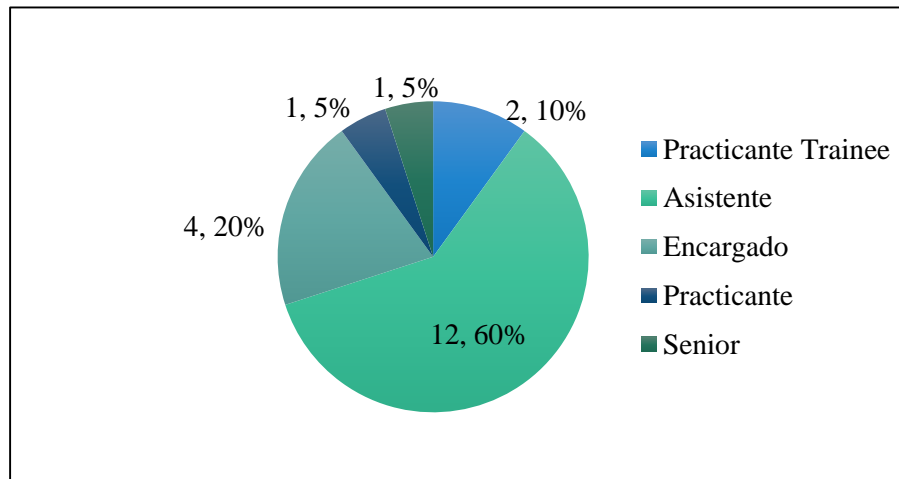
Fuente: Elaboración propia, 2019

Asimismo, de acuerdo a la posición que desempeñan, existe una mayor concentración de colaboradores que desempeñan su rol como asistentes siendo el 60% del total (Gráfico N° 13).

<sup>4</sup> Los millennials jóvenes son considerados aquellos que tienen una edad entre los 20 y 27 años. En cambio, los millennials adultos son considerados aquellos que tienen desde 28 a 35 años de edad.

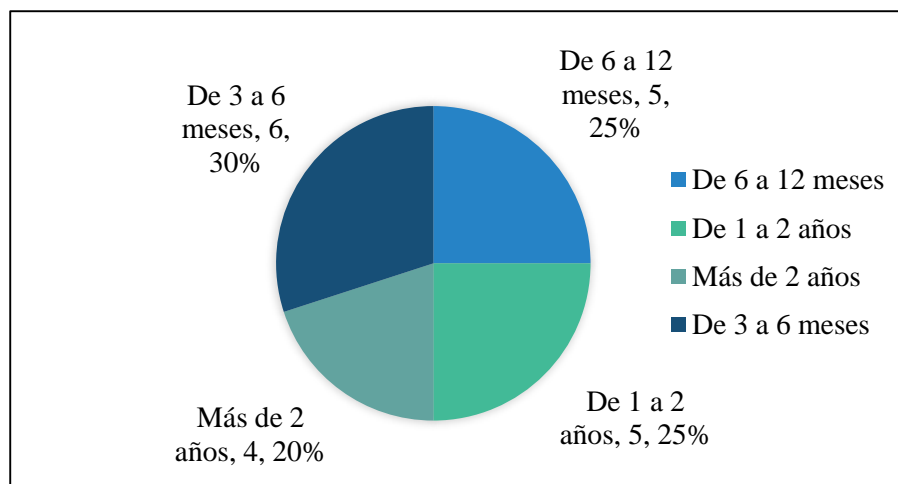
De los cuales, un 30 % de los colaboradores tienen un tiempo de permanencia de 3 a 6 meses, un 25% de 6 a 12 meses, un 25% de 1 a 2 años y sólo el 20% más de 2 años (Gráfico N° 14). Este resultado refleja que un gran porcentaje de los colaboradores tienen un mando medio o de crecimiento. Asimismo, se puede observar que más del 50% tiene poco tiempo en organización, es decir, menos de 1 año.

**Gráfico 13. Posición o rol de desempeño de los colaboradores**



Fuente: Elaboración propia, 2019

**Gráfico 14. Tiempo de permanencia en el puesto de los colaboradores**



Fuente: Elaboración propia, 2019

## II. Información específica

A continuación, se muestra el resultado obtenido de cada variable de acuerdo a lo estudiado en el marco teórico. La evaluación se divide en 9 variables, los cuales están sujetos a una evaluación en una escala de likert del 1 al 5 determinado por un puntaje alto y bajo de acuerdo al número de factores evaluados.

**Tabla 4. Escala de evaluación**

<b>Categoría</b>	<b>Puntaje</b>
Totalmente en desacuerdo	5
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1

Fuente: Elaboración propia, 2019

Cada variable tendrá un puntaje mínimo y máximo en el que se ubicará de acuerdo a la respuesta otorgada por cada colaborador. De igual modo, se evaluó el porcentaje de satisfacción del colaborador por cada variable ubicándose en uno de los quintiles, siendo el Q1 el menos favorable y el Q5 más favorable. Las variables evaluadas fueron las siguientes:

- Compromiso
- Naturaleza del trabajo
- Equilibrio laboral y personal
- Trabajo en equipo
- Colaboración
- Superior Inmediato
- Horario de trabajo

En términos generales, la organización obtuvo un puntaje de 2.2 de 5 puntos, teniendo un 44% de satisfacción por parte de los colaboradores, siendo las categorías con menor puntaje: equilibrio laboral y personal, horario de trabajo, beneficios y relación superior inmediato. A continuación, se presentará la evaluación de cada uno de las variables (Anexo N°3):

#### **a) Compromiso**

Esta variable evaluó el nivel de lealtad o compromiso que tienen hacia la organización para el cumplimiento de los objetivos. De este modo, se analizó 7 factores relacionados a la variable compromiso y se obtuvo un puntaje de 22.35 de 35 puntos ubicándose en el Q3, con un 64% de satisfacción. Esto nos indica que los colaboradores se encuentran altamente comprometidos con el trabajo y las tareas que vienen realizando en la organización. Sin embargo, se puede observar que los colaboradores optarían por un nuevo empleador y pocos recomendarían a la empresa como un buen lugar de trabajo.

#### **b) Naturaleza del trabajo**

Esta variable evaluó si las tareas realizadas o asignadas a cada colaborador son percibidas como favorables para cada uno de ellos. De este modo, se analizó 4 factores relacionados a la variable donde se obtuvo un puntaje de 14.8 de 20 puntos ubicándose en el Q4, con un 74% de satisfacción hacia las tareas desempeñadas en su rol asignado. Sin embargo, los colaboradores perciben que no tienen influencia en decisiones importantes que afecten su trabajo.

#### **c) Equilibrio vida laboral y familiar**

Esta variable evaluó si el colaborador percibe que el trabajo desempeñado le permite tener un equilibrio entre su vida laboral y personal donde se analizó 2 factores relacionados a la variable, de los cuales se obtuvo un puntaje de 3.9 de 10 puntos ubicándose en el Q2, con un 39% de satisfacción. Estos resultados nos indica que existe un gran porcentaje de los colaboradores que percibe que no existe un balance entre su vida personal y laboral. Asimismo, los colaboradores señalan que la empresa no provee facilidades para equilibrar sus responsabilidades laborales con las familiares.

#### **d) Trabajo en equipo**

Esta variable evaluó si en la organización existe trabajo en equipo entre los grupos de trabajo asignados en el área donde se analizó 2 factores relacionados a la variable de los cuales se obtuvo un puntaje de 6.6 de 10 puntos ubicándose en el Q3, con un 66% de satisfacción ya que entre pares señalan que el clima es de mutuo aprecio y pueden contar con el apoyo de sus compañeros.

#### **e) Colaboración**

Esta variable pretende evaluar la colaboración entre pares al desempeñar los roles asignados en el área donde se analizó 3 factores relacionados a la variable, de los cuales se obtuvo un puntaje de 10 de 15 puntos ubicándose en el Q3, con un 67% de satisfacción debido a que existe una buena colaboración con sus pares al desempeñar las tareas entre los grupos asignados. Asimismo, los roles y responsabilidades están claramente definidos; sin embargo, los colaboradores indican que los procesos no facilitan la colaboración entre los diferentes equipos.

#### **f) Relación Jefe - Colaborador**

Esta variable pretende evaluar la relación entre el colaborador y su superior inmediato<sup>5</sup> donde se analizó 5 factores relacionados a la variable de los cuales se obtuvo un puntaje de 15.95 de 25 puntos ubicándose en el Q3, con un 64% de satisfacción. Sin embargo, a pesar de obtener dicho resultado, los colaboradores señalan que no se reconoce el buen rendimiento profesional debido a que los superiores no se muestran considerados con ellos y señalan que no confían en lo que se compromete el superior.

#### **g) Horario de trabajo**

Esta variable evaluó la percepción de las horas de trabajo que desempeñan los colaboradores donde se analizó 3 factores relacionados a la variable, de los cuales se obtuvo un puntaje de 7.7 de 25 puntos ubicándose en el Q2, con un 32% de satisfacción donde se puede observar que los colaboradores no se encuentran contentos con el horario de trabajo debido a que señalan que la organización no respeta el horario de trabajo y no compensa las horas extras trabajadas.

#### **h) Beneficios**

Esta variable evaluó la percepción de los colaboradores frente a los beneficios ofrecidos por la empresa donde se analizó 4 factores relacionados a la variable de los cuales se obtuvo un puntaje de 9.7 de 20 puntos ubicándose en el Q2, con un 49% de satisfacción lo cual indica que los colaboradores no se encuentran contentos con los beneficios ofrecidos por la empresa. Asimismo, el colaborador señala que la remuneración y el sistema de incentivos no es justo y transparente

---

<sup>5</sup> Se hace referencia a los gerentes generales de cada grupo de trabajo.

como también señala que la remuneración no es justa en comparación a una posición similar en otra empresa.

#### **i) Desarrollo profesional**

Esta variable evaluó la percepción de los colaboradores hacia el desarrollo y crecimiento profesional que pueden obtener dentro de la organización, es decir, tener una línea de carrera que los permita ascender a una posición más alta. De este modo, se analizó 3 factores relacionados a la variable de los cuales se obtuvo un puntaje de 10.55 de 15 puntos ubicándose en el Q4, con un 70% de satisfacción. Lo cual indica que los colaboradores perciben que tienen la oportunidad de desarrollar una línea de carrera; sin embargo, señalan que no se tiene muy claro los lineamientos de ascenso.

#### **j) Formación y capacitación**

Esta variable evaluó si la organización ofrece una buena formación y capacitación para sus colaboradores. De este modo, se analizó 3 factores relacionados a la variable, de los cuales se obtuvo un puntaje de 6.8 de 10 puntos ubicándose en el Q3, con un 68% de satisfacción. Esto se debe a que los colaboradores señalan que la organización se encuentra comprometida con desarrollar sus conocimientos.

Finalmente, en términos generales se puede observar que para los colaboradores millennials es importante realizar un cambio en las dimensiones relacionadas al equilibrio laboral, compensaciones y beneficios, línea de carrera y formación para poder evitar el cambio a otro empleador.

### **1.3.2. Focus Group**

La aplicación de esta técnica tuvo como finalidad conocer a mayor detalle y profundidad la opinión de los colaboradores respecto a lo evaluado en la encuesta. Como a su vez la detección de los aspectos negativos y positivos que determinan la satisfacción laboral por parte de los colaboradores de la organización.

De este modo, se muestra la información obtenida de la realización del focus group, señalando las principales variables con la finalidad de plantear una estrategia de retención.

**Tabla 5. Resultados del Focus Group**

<b>Elementos</b>	<b>Negativo</b>	<b>Positivo</b>
<b>Remuneración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La remuneración es considerada baja en comparación a otras empresas del mercado.</li> <li>• Existe un programa de compensación de las horas extras en el cual el 50% se debería recompensar en horas libres y el otro 50% en remuneración; sin embargo, esto no se cumple en su totalidad ya que no existe el pago adicional y las horas libres cuentan con un tiempo limitado.</li> <li>• Los colaboradores mencionaron que debería haber un programa de comisiones por clientes al igual que los puestos de senior.</li> <li>• No existe el pago utilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La remuneración es considerada considera como buena partir de posiciones más altas (encargados, senior).</li> </ul>
<b>Horario de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de horas de trabajo son excesivas en comparación de otras empresas, las horas mínimas por cumplir es de 48 horas.</li> <li>• Las horas libres y de vacaciones programadas por el personal no se cumplen según lo pactado debido a que en muchas ocasiones el colaborador tiene que acudir a las oficinas a trabajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las horas de trabajo obligatorias son menores en puestos más altos. A partir, del puesto de senior es de 40 horas.</li> <li>• El horario flexible y el manejo de horario se cumple para los puestos de jefatura.</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los espacios son considerados como pequeños para la capacidad de documentos que se maneja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los espacios de trabajo son adyacentes, esto permite una mejor comunicación e interacción entre el equipo de trabajo.</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación o conocimiento adquirido requiere el trabajo de varias horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación y conocimiento adquirido en la empresa es calificada por los colaboradores como excelente ya que permite un mayor nivel de conocimiento en comparación de otras empresas.</li> <li>• Existe un intercambio internacional debido a los viajes de consultoría realizado en otros países.</li> </ul>
<b>Comunicación e información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación con el jefe inmediato es considerada como negativo ya que no existe confianza entre colaborador y jefe.</li> <li>• El colaborador menciona que no se toma en consideración la opinión de ellos por parte de los jefes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación entre pares, es decir, entre los miembros del equipo del staff es considerado como bastante positivo. Se generan lazos de amistad y complementariedad.</li> </ul>
<b>Jerarquía en la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores indican que la estructura de la empresa es burocrático y vertical.</li> </ul>	-

Fuente: Elaboración propia, 2019

### 1.3.3. Encuesta – cultura organizacional

De acuerdo a lo establecido en el marco teórico, se aplicó la encuesta denominada OCAI “Organizational culture assessment instrument” con la finalidad de identificar el tipo de cultura predominante en la organización en el presente y a su vez conocer cuál sería el tipo de cultura organizacional que los colaboradores quisiera para la organización. De este modo, en la encuesta se analizó las siguientes variables (Ver Anexo N° 2):

- Características dominantes
- Liderazgo
- Gestion de colaboradores
- Cohesión Organizacional
- Énfasis estratégico
- Criterio de éxito

**Tabla 6. Cultura Organizacional**

	<b>Características dominante</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Gestion de colaboradores</b>	<b>Cohesión organizacional</b>	<b>Énfasis estratégico</b>	<b>Criterio de éxito</b>
<b>Situación actual</b>	La organización es un lugar muy controlado y estructurado, los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace”	“El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo”.	“El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos”.	“La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas”	“La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado”	“La organización define el éxito sobre la base de eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales”
	Mercado	Mercado	Jerárquica	Jerárquica	Mercado	Mercado
<b>Preferencia</b>	“La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor, la gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos”	“El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades”	“El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, innovación y libertad”.	“La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua, el compromiso con esta organización es alto”	“La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas”	“La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente”
	Ad/Hoc	Clan	Ad/Hoc	Clan	Ad/Hoc	Clan

Fuente: Elaboración Propia, 2019



De los resultados obtenidos en el cuadro, se puede observar que los colaboradores identifican a la cultura organizacional actual como la cultura denominada como “Mercado” y la cultura organizacional deseada es la denominada “Clan”.

## **2. Propuesta de plan de mejora**

A continuación, se presentará la propuesta de mejora según los resultados detallados anteriormente. El cual se desarrollará en base a los factores percibidos negativamente por los colaboradores de la empresa. Asimismo, según las clasificaciones de la rotación bajo los conceptos de voluntariedad, funcionalidad y evitabilidad, se tendrá como finalidad evitar las rupturas voluntarias (Peter W. Hom, 1984).

Por otro lado, se tomará en cuenta el plan de retención sobre la base del modelo de flexibilidad de (Chiavenato, 2007) el cual busca integrar una serie de variables para una mayor satisfacción laboral. Dentro de las variables, se ha considerado las principales tendencias de retención de talento en el Perú en el sector de la consultoría como: equilibrio personal y laboral, línea de carrera, capacitaciones, retribución económica, personal clave y medición de desempeño (Price Water House, 2014).

Finalmente, ya que el plan de mejora está enfocado en la generación de los millennials, se tomó en consideración sus principales características como la búsqueda de equilibrio entre su vida laboral y personal, políticas de diversidad, beneficios económicos por el desarrollo de su trabajo, la posibilidad de poder personalizar los beneficios, la estructura organizativa no rígidas y que satisfaga sus necesidades (Price Water House Coopers, 2018) y una buena relación con sus jefes inmediatos ya que los millennials buscan un constante feedback por parte de sus empleadores y ser reconocidos en base a habilidades y resultados (Villanueva & Baca, 2015).

### **2.1. Factor Equilibrio laboral y familiar**

La familia y el trabajo son dos aspectos importantes para todos los colaboradores los cuales se complementan y se contraponen a la vez, debido a que a través de dichas variables se ejerce el desarrollo personal (Apgar, 1998). En la familia es donde la persona desarrolla sus potenciales capacidades y en el ámbito del trabajo, se da el perfeccionamiento personal a través de la interacción con sus pares (Debeljuh & Jauregui, 2004). De este modo, el trabajo no puede ser considerado como personalmente enriquecedor cuando este entorno impide al colaborador ya sea por cantidad o calidad ejercer funciones de desempeño fuera de ella o que interfieran en su entorno familiar o personal (Melendo, 1994).

Entonces, de acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el trabajo no se considera enriquecedor para el colaborador dado a las siguientes condiciones: largas horas de trabajo para desarrollar cada proyecto asignado, sobrecarga de trabajo por el limitado tiempo de entrega asignado a cada proyecto, los equipos de trabajo por cada Gerente no son equitativos por el número y cargo de los colaboradores lo cual conlleva a que algunos equipos cuenten con más

recursos para la asignación de tareas de los proyectos. Por este motivo, se plantea el siguiente objetivo:

Objetivo: Ofrecer condiciones a los colaboradores que ayuden a una mejor complementariedad entre trabajo y vida personal.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo se basarán en una mejor organización y distribución de tiempo de los proyectos y equipos de trabajo.

1. Asignación de equipos de trabajo equitativos en número y cargo: La propuesta consiste en una mejor asignación de los recursos por equipo de trabajo debido a que de acuerdo al número de colaboradores y los puestos de los colaboradores que conforman cada equipo son distintos. Por ello, se plantea una reorganización de los equipos de trabajo en dos etapas (Ver Anexo N° 14):
  - Corto Plazo: Reorganización de los equipos de trabajo considerando los recursos actuales en la organización.
  - Largo Plazo: Reorganización de los equipos tomando en consideración la contratación de colaboradores adicionales
2. Establecimiento de metas de cumplimiento de los proyectos: Actualmente, la organización no cuenta con metas de cumplimiento de los proyectos. Por ello, las metas establecidas tienen como finalidad mejorar la organización de los proyectos, la prospección de nuevos clientes y medición de la calidad de los entregables finales de cada uno de los proyectos asignados. Asimismo, se encuentra ligado a un incentivo para el personal que es el pago de un bono en base al cumplimiento del colaborador (Ver Anexo N° 15).
3. Evaluación de los tiempos asignados por tipo proyecto de acuerdo a la complejidad y tamaño de la empresa: La empresa deberá realizar una evaluación anual de todos los proyectos debido a que los tiempos de entrega establecidos generan una sobrecarga en los empleados.

## **2.2. Horario de trabajo**

Los trabajadores asignan un valor al empleado tomando en cuenta principalmente la remuneración y la duración de la jornada laboral (Narvaez Velasquez, Zamorano Gonzales, Ruiz Ramos, Monreal Aranda, & Gil Vasquez, 2014). En este sentido, es importante para las empresas evaluar el horario de trabajo ya que si existen jornadas laborales prolongadas, se presenta en los colaboradores estrés laboral ocasionado por la cantidad del trabajo, el ritmo y las largas horas de trabajo (Morillejo & Pozo Muñoz, 2001). Por este motivo, las empresas ofrecen a sus empleados políticas de flexibilidad del horario de trabajo debido a que genera un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal (Moore, 1996).

De esta forma, de acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que los principales motivos de insatisfacción en los colaboradores son: las horas de trabajo prolongadas que superan las 9, 10 horas diarias de trabajo que a su vez incluyen días de trabajo los fines de semana y días feriados. A pesar de que en la empresa existe una política de horas de cumplimiento según el puesto que desempeñan, estas no se cumplen.

**Tabla 7. Horas de trabajo de los colaboradores**

<b>Puesto</b>	<b>Horas de trabajo establecidos</b>
Practicantes	40
Asistentes	48
Encargados	45
Senior	40

Fuente: Elaboración propia, 2019

Asimismo, debido a las largas horas de trabajo se planteó un beneficio adicional para los asistentes y encargados por las horas extras trabajadas<sup>6</sup> el cual consistente en 50% de compensación monetaria y 50% en horas libres medidos de forma trimestral; sin embargo, este beneficio no se cumple muchas veces debido a que no existe una correcta administración de las horas, no se realiza el pago correspondiente y las horas extras acumuladas en el trimestre, solo son válidas durante los siguientes 2 meses y en muchas ocasiones no pueden ser programadas debido a la falta de autorización del Gerente encargado del equipo. Por este motivo, se plantea el siguiente objetivo:

**Objetivo:** Flexibilizar el horario de trabajo y mejorar la administración del número de horas trabajadas por los colaboradores.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

1. Establecer días de trabajo en casa para los colaboradores: El colaborador podrá programar un día a la semana trabajar desde casa con la finalidad que el colaborador pueda tener un mejor control de sus horas personales.
2. Proponer horario de trabajo durante el verano.: El colaborador podrá tener un horario más flexible en la estación de verano con la finalidad de que pueda tener más tiempo personal.

---

<sup>6</sup> En el caso de los asistentes, se activa a partir de las 48 horas semanales de trabajo y en el caso de los encargados, a partir de las 45 horas trabajadas.

3. Implementar el software Absence para control de las horas extras: El software permitirá un mejor control de las horas extras, la gestión de vacaciones, ausencias, informes de solicitud de permisos, control de la productividad laboral y gestión de días de descanso.
4. Realizar reuniones mensuales para la revisión del progreso por proyecto de acuerdo a las metas de cumplimiento.

### 2.3. Beneficios económicos y no económicos

De acuerdo a los modelos de retención desarrollados como Price (1977), Mitchell Holtom (2001) y Luna & Camps (2005), los beneficios económicos y no económicos son el tercer factor considerados para una mayor satisfacción del empleado en la organización. En este sentido, en la empresa los beneficios económicos son considerados como bajos en comparación puestos similares en el mercado y por el esfuerzo que demanda cumplir los proyectos. Actualmente, los colaboradores cuentan los siguientes beneficios:

#### I. Beneficios económicos

Los sueldos de los colaboradores que pertenecen al Staff son distintos dependiendo del puesto que ocupan:

**Tabla 8. Sueldo de los colaboradores**

<b>Puesto</b>	<b>Sueldo</b>
Practicantes	Sueldo fijo: 1,200 – 1,500
Asistentes	Sueldo fijo: 2,500 – 2,800
Encargados	Sueldo fijo: 3,000 – 3,500
Senior	Sueldo fijo: 4,200 – 5,000 más Sueldo variable: x% por proyecto

Fuente: Elaboración propia, 2019

#### II. Beneficios no económicos

Los beneficios no económicos de los colaboradores del Staff son iguales para todos los miembros sin depender del puesto que ocupan, los cuales principalmente son descuentos en las siguientes categorías:

**Tabla 9. Beneficios de los colaboradores**

<b>Categoría</b>	<b>Beneficios</b>
Salud Física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bodytech</li> <li>• Gimnasio Swissotel</li> <li>• RB Fitness</li> <li>• Punto OM Yogs</li> <li>• Fitness Pass</li> </ul>
Ocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cineplanet</li> <li>• Spa Swissotel</li> <li>• El comercio</li> <li>• Los productores</li> <li>• Cinemark</li> <li>• La Coqueteria</li> </ul>
Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonesta</li> <li>• Swissotel</li> <li>• Casa Andina</li> <li>• Cadena Libertadores</li> <li>• Business Tower Hotel</li> </ul>
Viajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NM Viajes</li> </ul>
Restaurantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Swissotel</li> <li>• Business Tower Hotel</li> <li>• Ticketea</li> </ul>
Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos en programas de educación en Universidades</li> </ul>
Seguros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehiculares, hogar e International SOS</li> </ul>
Banco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios en BBVA</li> </ul>
Estacionamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Portales</li> </ul>
Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créditos para útiles escolares</li> </ul>
Medicina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citas en el trabajo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Dado los resultados obtenidos, se plantea el siguiente objetivo:

Objetivo: Mejorar el modelo de retibución de los colaboradores.

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

1. Actualizar las escalas salariales: Los sueldos serán incrementados para los puestos que no cuentan de ningún beneficio adicional como encargados, asistentes y practicantes (Ver Anexo N° 16).

2. Asignar un bono en base al cumplimiento de la meta asignada (Ver Anexo N°15).
3. Cumplir con la asignación de las horas libres por las horas extras
4. Asignar días libres por exceder la meta establecida (Ver Anexo N° 15).

#### **2.4. Relación colaborador – jefe inmediato**

Tan importante como el esfuerzo es que la organización sea capaz de reconocer el comportamiento y desempeños de sus trabajadores lo cual conlleva a beneficios como el incremento de la satisfacción y retención del personal (Barragán & Villalpando, 2017). En este sentido, los colaboradores indican que la relación respecto al reconocimiento y consideración hacia el personal no es calificada como positivo. Por este motivo, plantea el siguiente objetivo:

Objetivo: Mejorar la relación entre los miembros del Staff y sus jefes inmediatos

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

1. Realizar reuniones trimestrales de feedback: Esta acción tiene como finalidad mejorar la comunicación en el cual será importante el liderazgo de los rangos superiores. Asimismo, a través de las reuniones se incluirá a los empleados en la toma de decisiones de la empresa, lo cual propiciará una relación laboral de confianza. (Serna, 2009)
2. Realizar sesiones de coaching con los colaboradores del staff: A través de las sesiones de coaching y mentoring se realizará el desarrollo de las capacidades de los colaboradores a corto plazo, mejorar su rendimiento, aumentar la productividad y fomentar la cultura de satisfacción y motivación (Serna, 2009). El coaching, generará relaciones de confianza entre jefe y empleado para lograr la retención a través del feedback mutuo , dialogo de entendimiento e identificación de oportunidades de cambio.
3. Reconocimiento a los colaboradores: Para el reconocimiento de las actitudes positivas se tomará en cuenta la estrategia de reconocimiento 80/20, el cual consiste en dos partes diferenciadas entre lo tangible e intangible. La parte intangible, surge a través de la comunicación emocional y la tangible con algún vínculo físico que mejora la experiencia complementado por regalos, premios, placas o diplomas. (Barragán & Villalpando, 2017).
4. Realizar revisiones semanales entre el Staff y gerentes con la finalidad para avance, metas y asesoría: A través de las revisiones se realizará la revisión de las metas establecidas anualmente, revisión del progreso y también permitirá mejorar la relación de dialogo entre jefe y empleado, para así comenzar con una comunicación formal sin barreras (Serna, 2009).

## **2.5. Cultura Organizacional**

De acuerdo a los resultados, los colaboradores se sienten más identificados con la cultura organizacional denominada “Clan”. Por ello, todas las propuestas anteriores se encuentran alineadas a sus características como: ser un lugar de trabajo amistoso o familiar, líderes considerados como mentores, organización orientada al beneficio a largo plazo en el desarrollo de recursos humanos, satisfacción de clientes, trabajo en equipo y participación continua (Quinn, 2011).

Esto permitirá una mejor integración interna entre los colaboradores de la empresa a través del desarrollo de una identidad colectiva (Daft, 2011). Por este motivo, con la finalidad de implementar y mantener dicha cultura se tiene el siguiente objetivo:

Objetivo: Alcanzar que la cultura organizacional predominante presente las características de la cultura “Clan”

Las acciones propuestas para el cumplimiento del presente objetivo son las siguientes:

1. Realizar mediciones que permitan implementar como cultura dominante “Clan / Ad Hoc”.
2. Potenciar componentes identificados de la cultura organizacional.
3. Realizar una encuesta de satisfacción laboral.

**Tabla 10. Plan de Mejora**

Factor	Acciones	Meta	Indicador	Recurso	Tiempo	Responsable
<b>Equilibrio laboral y familiar</b>	Asignar equipos de trabajo equitativos en número y cargo de colaboradores	Lograr que el 100% de los equipos de trabajo sean homogéneos.	Ponderación de equipos de trabajo	Humano y Financiero	2 años	Gerentes del área y RRHH
	Establecer metas de cumplimiento de los proyectos	Lograr que los colaboradores superen la meta establecida	% de cumplimiento del total de proyectos asignados	Humano	Anual	Gerentes del área y Socio
	Evaluación de los tiempos asignados por tipo proyecto de acuerdo a la complejidad y tamaño de la empresa.	Establecer los tiempos reales de ejecución al 100%	Número de semanas adicionales	Humano	Mensual	Gerentes y Colaboradores del Staff
<b>Horario de trabajo</b>	Establecer días de trabajo en casa para los colaboradores	Lograr 04 días de trabajo de casa al mes por colaborador	Número de días de trabajo en casa	Humano	Mensual	Gerentes y colaboradores del staff
	Flexibilizar el horario de trabajo durante el verano	Lograr que el 100% de los colaboradores gocen de un horario de verano	Números de colaboradores que acceden al horario de verano	Humano	Anual	Gerentes y Colaboradores del Staff
	Implementar el software Absence para control de las horas extras.	Controlar el 100% de las horas trabajadas	Horas extras real vs horas extras registradas	Humano	3 meses	Socio, Gerentes del área y Colaboradores Staff
	Realizar reuniones mensuales para la revisión del progreso por proyecto de acuerdo a las metas de cumplimiento	Realizar una reunión mensual con todos los miembros del área	Número de reuniones ejecutadas /Número de reuniones programadas	Humano	1 día al final del mes	Socio, Gerentes y Colaboradores del Staff
<b>Beneficios económicos y no económicos</b>	Actualizar las escalas salariales	Salario acorde al mercado	Salario de la empresa vs Salario del mercado	Humano, Financiero	Anual	Socio del área y RRHH
	Asignar un bono en base al cumplimiento de la meta anual asignada	Lograr que el 100% reciba el bono	Número de colaboradores con bono / Número total de colaboradores	Humano, Financiero	Anual	Socio del área y RRHH



Estrategia	Acciones	Meta	Indicador	Recurso	Tiempo	Responsable
<b>Beneficios económicos y no económicos</b>	Cumplir con la asignación de las horas libres por las horas extras	Lograr que el 100% de los colaboradores gocen de los días libres por tiempo extra	Número colaboradores que acceden al beneficio / Número de colaboradores que no acceden al beneficio	Humano	Trimestral	Gerentes y Socio del área
	Asignar días libres por exceder la meta establecida	Lograr que el 100% de los colaboradores excedan la meta establecida	Número de colaboradores que exceden la meta / Número de colaboradores que no exceden la meta	Humano	Anual	Gerentes y Socio del área
<b>Relación jefe/ superior</b>	Realizar reuniones trimestrales de feedback	01 Reunión trimestral con el Gerente encargado	Número de reuniones ejecutadas/ Número de reuniones programadas	Humano	Trimestral	Gerentes y Colaboradores del Staff
	Realizar sesiones de coaching con los colaboradores del staff	Realizar 04 sesiones de mentoring al año	Número de sesiones de mentoring ejecutadas / Número de sesiones de mentoring no ejecutadas	Humano	Semestral	Gerentes del área
	Reconocimiento y premiaciones de actitudes positivas	Lograr el cumplimiento de la premiación mensual	Efectividad de la premiación mensual	Humano	Mensual	Gerentes del área
	Realizar revisiones semanales entre el Staff y Gerentes para la revisión de metas, avance y asesoría	Realizar 04 revisiones semanales	Número de reuniones semanales realizadas /Número de reuniones programadas	Humano	2 horas semanales	Gerentes del área
<b>Cultura Organizacional</b>	Realizar mediciones que permitan implementar como cultura dominante “Clan”.	Hacer de la cultura “Clan” sea la cultura organizacional dominante	% de satisfacción de los colaboradores del Staff	Humano	Semestral	Socio y Gerentes del área
	Potenciar componentes identificados de la cultura organizacional	Enfocar esfuerzos para resaltar aquellos aspectos de la cultura que representan relevancia para los Millennials	Incrementar la visibilidad de los componentes identificados	Humano	Constantemente	Gerente de RRHH
	Realizar una encuesta de satisfacción laboral	Lograr el 90% de satisfacción de los colaboradores	% de satisfacción laboral	Humano	Anual	Colaboradores del Staff

### 3. Viabilidad Económico – financiera

Finalmente, se considera que cada una de las propuestas presentadas generará un impacto económico en la empresa debido a que algunas de ellas involucran una inversión financiera. Por ello, para dicha evaluación se considero los ingresos y costos de los proyectos realizados anualmente, los cuales se diferencian por el tiempo de ejecución y las horas involucradas de su desarrollo. Los ingresos anuales provienen de la realización de 12 proyectos por equipo, distribuidos de la siguiente forma:

**Tabla 11. Tipos de Proyectos**

	<b>Proyecto 1</b>	<b>Proyecto 2</b>	<b>Proyecto 3</b>	<b>Proyecto 4</b>	<b>TOTAL</b>
Tiempo de elaboración (Semanas)	16	12	8	4	
Tiempo de elaboración (Meses)	4	3	2	1	
Número de proyectos (Anual)	2	3	3	4	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Por otro lado, actualmente considera los costos en base al costo/hora de los colaboradores; sin embargo, el costo/hora considerado se encuentra por encima del real, lo cual le permite obtener un mayor % de rentabilidad. Por ello, para la evaluación de la viabilidad económica se considero dicha diferencia entre el costo/hora real y costo/hora considerado lo que nos permitirá cubrir la inversión de cada uno de las propuestas.

**Tabla 12. Inversión y Rentabilidad de la Propuesta**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>
<b>Ingresos Totales</b>	<b>3,277,973</b>	<b>3,277,973</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>358,071</b>	<b>656,739</b>
Contratación de colaboradores	-	235,200
Implementación Software	4,080	4,080
Pago de Bonos	142,500	180,000
Incremento de Sueldos	-	25,968
Costos del proyecto	211,491	211,491
<b>Utilidades</b>	<b>2,919,902</b>	<b>2,621,234</b>
<b>Utilidad %</b>	<b>89%</b>	<b>80%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019

De este modo, se puede observar que la rentabilidad de la empresa se mantiene a pesar de la inversión que implica cada uno de las propuestas. En el primer año, no se considero la contratación de los nuevos colaboradores y el incremento de sueldos ya que dichas propuestas se consideran como parte de la implementación a partir del segundo año. El análisis y detalle de los ingresos y costos asociados por proyecto e implementación se detallan en mayor profundidad en el Anexo N° 18.

## **CAPÍTULO IV. VALORACIÓN DE IMPACTO DE LA PROPUESTA**

En el presente capítulo, se expondrá la valoración de impacto de la propuesta donde todos los factores mencionados anteriormente formarán parte de la propuesta de valor de la empresa. Una propuesta de valor, centrada en el reconocimiento de los colaboradores el cual generará beneficios: menores costos en reclutamiento de personal, mejor posicionamiento de la empresa a nivel de imagen, mayor permanencia en la organización, mayor productividad en el trabajo, mayor recomendación de sus productos y servicios, y finalmente mayor compromiso de los empleados (Narváez, Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta, 2019).

### **1. Equilibrio laboral y familiar**

Las políticas organizacionales son fundamentales para que la empresa fomente un equilibrio entre el trabajo y la vida personal ya que esto permite una mayor satisfacción por parte del colaborador hacia la empresa. De acuerdo a los estudios realizados por (Methot & LePine, 2016) existe evidencia que las personas pueden establecer activamente sus límites como una forma de proteger su dominio preferido “Familia” o “Trabajo”; es decir, las personas suelen establecer estrategias que les permiten separar ambas variables, protegiendo uno de ellos, siendo en mayor proporción aquel que le genere mayor satisfacción y el cual le contribuya un mejor equilibrio. De este modo, una alta identificación con uno de los dominios permite que la persona tenga menos reacciones negativas frente a dicha variable; sin embargo, si la persona se encuentra en una situación donde la integración de estas dos variables genera conflictos, se puede derivar un nivel de conflicto entre los colaboradores que buscan mantener la separación entre “Familia” y “Trabajo” (Candela & Dabos, 2016).

Por este motivo, de acuerdo al plan de mejora planteado el cual tiene como objetivo ofrecer mejores condiciones a los colaboradores que ayuden al equilibrio entre trabajo y vida personal. A través de la homogenización de los equipos se podrá evitar la sobrecarga de trabajo que de acuerdo al estudio realizado por (Winkel & Matthews, 2014) dicha sobrecarga, genera una conflictividad entre el trabajo y la vida personal, también denominado “burnout” ya que la distribución en el corto plazo permitió una disminución de horas promedio por proyecto en 14% y en el largo plazo con la contratación de los empleados se disminuyó la carga laboral en 30% (Ver Tabla N°14 ). Esto estará ligado a su vez a las reuniones semanales que permitirán una revisión constante de los objetivos laborales, el fomento del empoderamiento de los colaboradores, el análisis de los niveles de carga y de estrés de los trabajadores (Forbes, 2011).

**Tabla 13. Horas promedio por proyecto**

Puesto	Horas Promedio actual	Horas Promedio Corto Plazo	Horas Promedio Largo Plazo
<i>Socio</i>	23	20	16
<i>Manager</i>	54	47	38
<i>Senior</i>	93	80	65
<i>Encargado</i>	194	167	136
<i>Asistente</i>	311	267	218
<i>Practicante</i>	101	87	71

Fuente: Elaboración propia, 2019

Asimismo, el establecimiento de metas de cumplimiento de los proyectos permitirá una mejor organización y desempeño de los colaboradores, los cuales están alineados a la evaluación de los tiempos asignados por tipo de proyecto de acuerdo a la complejidad. De este modo, el tiempo adicional para la ejecución de los proyectos se reducirá en 1 a 2 semanas, debido a que la productividad de los colaboradores puede aumentar hasta en un 78% de acuerdo al estudio realizado por (AON Enpower result, 2012) donde a mayor nivel de compromiso, mejores resultados de productividad. A su vez,

**Table 14. Semanas adicionales por tipo de proyecto**

Tipo de Proyecto	Semanas adicionales actual	Semanas adicionales propuesta
<i>Proyecto 1</i>	3	2
<i>Proyecto 2</i>	2	1
<i>Proyecto 3</i>	2	1
<i>Proyecto 4</i>	1	0

Fuente: Elaboración propia, 2019

Por otro lado, de acuerdo a lo establecido por (Litchfield, Swanberg, & Sigworth, 2004) los beneficios son: una mayor lealtad y grado de identificación con la empresa, disminución de los índices de absentismo, menor estrés en los trabajadores, incremento de la productividad debido a mayor concentración, reducción de costos fijos, mayor retención de empleados competentes con mejores resultados en los costos de capacitación de los mismos, mayores niveles de satisfacción laboral, mayor captación de trabajadores altamente calificado, todo ello porque incluso en situaciones de aumento de las horas de trabajo los colaboradores se sienten a gusto con el equilibrio alcanzado.

Finalmente, las políticas que permiten un equilibrio permite una satisfacción con el balance trabajo y familia (Deckman & Marni, 1996), reducción del conflicto (Goff, Mount, & Jamison, 1990), compromiso afectivo con las empresas (Grover & Crooker, 2016), reducción de rotación y pérdidas económicas (Rodgers & Rodgers, 1989) y la retención de empleados y reducción del índice de estrés relacionado (Halcyone & Viveros-Long, 1982) (Bohen y Viveros-Long, 1982).

## **2. Horario de Trabajo**

La generación de los millennials considera importante que la organización donde se desempeñe, ofrezca una flexibilidad en el horario de trabajo debido a que esto les permite desarrollar otras actividades personales adicionales. De acuerdo al estudio realizado por (Goodman, 2014) si la jornada laboral diaria disminuye a 7 u 8 horas al día, se puede lograr un incremento del 10 y 15 % de productividad, lo que a su vez conlleva a un mayor nivel de compromiso, el 71% de las empresas que mantienen un nivel de compromiso promedio de la industria presenta resultados financieros (Cristobal Mehech Vargas, 2013).

Luego, la implementación de 4 días de trabajo en casa permite tiempo adicional para desarrollar sus actividades personales lo que equivale a un 25% de las horas de trabajo al mes. Así también, al tener un mejor horario de trabajo, existe un menor agotamiento del colaborador debido a una menor presión por parte de sus supervisores para mantenerse comunicados o largas horas de trabajo fuera del horario laboral (Derks, 2014).

Asimismo, esto genera un sentido de seguridad en los trabajadores ya que se refleja un apoyo al bienestar de los empleados y a sus necesidades que no se encuentran relacionadas al trabajo (Grzywacz, Carlson, & Kacmar, 2010) dicho sentimiento de apoyo produce que el trabajador aumente sus actitudes positivas hacia la organización a través de nuevas iniciativas de mejora, participación y a su vez mediante la obligación sentida de dar esfuerzo extra a cambio de los beneficios adicionales (Lewis, 2003) , lo que conlleva a un incremento en la satisfacción laboral en un 20% y la tasa de rotación disminuye prácticamente a la mitad (Cristobal Mehech Vargas, 2013).

## **3. Beneficios económicos y no económicos**

Los beneficios económicos son un factor importante en la gestión del personal debido a que influye en el comportamiento del trabajador y es considerado como determinante para atraer, retener y motivar al personal en una organización (Luis R. Gomez, 2008). Por ello, las

organizaciones deben buscar que los sistemas de retribución logren una equidad interna y externa, donde el colaborador considere que recibe una retribución justa dentro de la estructura de empresa y que a su vez se perciba como justa con respecto al salario que otras empresas pagan por el mismo puesto (Fuchs & Sugano, 2009).

De esta forma, de acuerdo al plan de retención que tiene como objetivo mejorar el modelo de retribución de los colaboradores, a través de la actualización de las escalas salariales los sueldos de los colaboradores<sup>7</sup> aumentarán entre un 20% a 35% en relación a los sueldos anteriores con la finalidad de lograr la equidad interna en comparación a otros puestos. Asimismo, de acuerdo a los salarios en el mercado laboral (Banco Central de Reserva del Perú, 2019), los sueldos estarán dentro del promedio, esto permitirá una equidad externa de los sueldos.

**Table 15. Propuesta de sueldos**

<b>Puesto</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Sueldo del mercado promedio</b>
Practicantes	Sueldo fijo: 1,200 – 1,500	1,600
Asistentes	Sueldo fijo: 2,500 – 2,800	3,850
Encargados	Sueldo fijo: 3,000 – 3,500	4,500

Fuente: Elaboración propia, 2019

Asimismo, de acuerdo al estudio realizado por (Vidal, Cordón, & De La Torre, 2015) el incremento en los beneficios económicos puede llegar a reducir la tasa de rotación voluntaria en 41.9% respecto a la competencia. Como a su vez, aumenta la satisfacción laboral hasta en un 21% (Bhat Irshad Ahmad, 2018).

Por ultimo, la asignación del bono y días libres en base a metas de cumplimiento junto a los incentivos a los colaboradores más eficientes permitirá a la empresa a aumentar un mayor poder adquisitivo debido a que los proyectos se incrementarán en un 20%, como así también mejorará la capacidad negociadora con el trabajador, mejora la imagen externa, es un importante elemento como atracción de talento y aumenta la fidelidad a la empresa. Lo que a su vez repercute en los beneficios del colaborador debido a que se adecua a sus necesidades e intereses (Vidal, Cordón, & De La Torre, 2015). De acuerdo al estudio realizado por (Bhat Irshad Ahmad, 2018) el

---

<sup>7</sup> El aumento de los sueldos será dirigido a los puestos de Encargado, Asistente y Practicantes ya que son los colaboradores que pertenecen a la generación de los millennials y actualmente no cuentan con bonificaciones adicionales.

engagement emocional a través de beneficios no económicos tiene un impacto de 55.9%, en comparación de los beneficios económicos que tienen un impacto de 18.4%.

#### **4. Relación Jefe y Colaborador**

La implementación de la propuesta tiene como objetivo principal mejorar la relación entre los colaboradores del Staff y sus respectivos Gerentes, donde a través de las reuniones constantes el colaborador sentirá el apoyo brindado principalmente por su Gerente dado que existe un apoyo emocional en el trabajo y consigo disminuirá el conflicto existente entre el equilibrio personal y laboral (Debeljuh & Jauregui, 2004). Asimismo, mediante las premiaciones a los colaboradores se logrará una mayor confianza en sí mismos y la habilidad de contribuir y colaborar con el equipo de trabajo.

Por su parte, en las sesiones de coaching será importante la retroalimentación permanente debido a que es la clave para poder orientar el desempeño del colaborador de manera efectiva (Gil, 2017), lo que conllevará a un aumento de la retención en 15.5% de acuerdo al estudio realizado por (Serna, 2009).

Esto permitirá crear y mantener un clima organizacional óptimo donde los colaboradores podrán desarrollarse mejor y podrán ser parte de la toma de decisiones con la finalidad que incida en el rendimiento y desempeño laboral (Cantu, 2016) dado que de acuerdo al estudio realizado por (Bhat Irshad Ahmad, 2018) existe la “Regla 10:6:2” donde existe una relación cuantitativa debido a que si el nivel de compromiso aumenta en un 10%, el nivel de “esfuerzo discrecional” aumenta un 6% y finalmente el desempeño laboral aumenta en un 2%.

Finalmente, esto repercutirá en la motivación debido a un mejor clima laboral en la empresa, las personas motivadas realizan mejor sus tareas y son más productivos debido a que las personas necesitan satisfacer sus necesidades para poder realizarse plenamente y fortalecer su relación laboral (Cantu, 2016), lo que a su vez esto puede llegar a tener un impacto de 22.1% positivo en la satisfacción laboral (Pamela Montoya Cáceres, 2017).

#### **5. Cultura Organizacional**

Las organizaciones que presentan una cultura que enfatiza los valores del trabajo en equipo la seguridad, el respeto entre los miembros de la organización, fomentan lealtad y compromiso a largo plazo en los empleados, independientemente del desempeño laboral que esto trae consigo mismo (Fuchs & Torres, 2012)

De acuerdo al estudio realizado por (Cristobal Mehech Vargas, 2013) empleados que se encuentran en el tramo de un nivel de compromiso fuertemente bajo, tienen una probabilidad del 9,2% de abandonar la organización en los próximos 12 meses; mientras que empleados que se encuentran en el tramo de un nivel de compromiso fuertemente alto, tienen una probabilidad de abandono de la empresa del 1,2% en los próximos 12 meses. A partir de ello, se obtiene la “Regla 10:9”, la cual indica que un aumento del nivel de compromiso laboral del 10% implica un descenso de la probabilidad de abandono de la empresa en un 9%.

Por otro lado, en el ámbito de la adaptación de la empresa es importante que la empresa transmita su compromiso de equilibrar trabajo y vida personal, que la misión esté alineada a estos objetivos junto a la organización de las tareas. Esto permitirá que cada uno de los trabajadores se incorporen como miembros de un equipo, exista una mayor apertura sobre las relaciones interpersonales, el desempeño y retención de los colaboradores (Debeljuh & Jauregui, 2004).

Por ello, a través de las propuestas desarrolladas se tiene como finalidad tener un mayor impacto del compromiso entre el trabajo de los empleados y la cultura organizacional para una mayor comprensión de los empleados, lo que conlleva a aumentar los niveles de compromiso entre gerentes y colaboradores, una buena comunicación y una cultura alineada al tipo de cultura “Clan”. De acuerdo a lo establecido por (Bhat Irshad Ahmad, 2018), las principales características que logran tener un impacto importante en la empresa son las siguientes:



**Table 16. Impacto en la retención por factor**

<b>Factor</b>	<b>Impacto</b>
Conexión entre el trabajo y la estrategia organizacional	32.8 %
Comprensión de cómo completar proyectos de trabajo	29.8 %
Comunicación interna	29.2 %
Compromiso laboral	28.5 %
Adaptación a cambios	27.6 %
Demostración de integridad y honestidad	27.9 %
Objetivos y metas organizacionales claro	27.6 %
Posición adecuada de los colaboradores en sus roles	26.9 %
Preocupación por los colaboradores	26.0 %

Fuente: Elaboración propia, 2019

Finalmente, a mayores niveles de compromiso, la satisfacción de los clientes puede mejorar en aproximadamente en 84% (Cristobal Mehech Vargas, 2013) debido a una mejor relación con el cliente, en este caso las empresas que necesitan el desarrollo e implementación de los proyectos de mejora.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Por medio de la presente investigación, logramos estudiar la gestión del talento humano y la cultura organizacional para el planteamiento y mejora de un plan de retención de los colaboradores pertenecientes a la generación de los Millennials. En el rubro de la consultoría se requiere que ambos factores generen altos niveles de compromiso e involucramiento de los empleados donde se exige el cumplimiento de los resultados y metas que se encuentran altamente relacionados con los procesos por el cual se lleva a cabo.

Por otro lado, el cambio de empleador es una realidad en las organizaciones, pero en la organización estudiada debido las características y la dinámica del rubro se puede observar que la tendencia a cambiar de organización es mayor, ligado mayormente por el deterioro de los vínculos entre los miembros y el conjunto de prácticas mal aplicadas que son percibidas por colaboradores como un factor de motivación.

De este modo, a partir del análisis realizado logramos evidenciar que para la organización sujeta a estudio existe un tipo de cultura organizacional asociada a ella el cual sus colaboradores no se sienten vinculadas dadas las características mencionadas durante la investigación. Por ello basándose en los hallazgos expuestos anteriormente, la organización estudiada deberá hacer de la cultura “Clan” la cultura organizacional común dominante en sus diferentes unidades de negocio caracterizado por ser un lugar de trabajo amistoso, considerado como una familia, los líderes considerados como mentores, orientada al beneficio a largo plazo en el Desarrollo de recursos humanos y satisfacción de clientes y, finalmente, que exista el trabajo en equipo y participación constante.

Por otro lado, de acuerdo a la encuesta de gestión de talento se pudo observar que los puntos críticos a reforzar en el plan de retención son el equilibrio laboral y familiar, horario de trabajo, beneficios y relación jefe inmediato debido a que vienen generando un impacto negativo en la satisfacción de los colaboradores y la posibilidad de búsqueda de un nuevo empleador.

Asimismo, para el desarrollo de la propuesta planteada es necesario conseguir el compromiso de los gerentes de cada equipo de trabajo de la organización, con el objetivo no sólo se ejecutar las acciones propuesta, sino también para generar la participación de los mismos y así promover compromiso de ellos con los miembros de sus equipos conformados por los colaboradores del “Staff”.

Esto deberá ser complementado manteniendo las dimensiones percibidas como positivas por parte de los colaboradores de la empresa como la naturaleza de trabajo debido a que se puede observar que los colaboradores de la organización valoran el grado de aprendizaje adquirido en la empresa ya que las tareas asignadas se encuentran dentro de sus expectativas. A su vez se debe mantener el trabajo en equipo debido a que los colaboradores están dispuestos a colaborar con sus pares en el desarrollo de los proyectos debido al apoyo incondicional y confianza

desarrollados entre ellos. Finalmente, los colaboradores indican que se sienten comprometidos con el desarrollo del trabajo asignado en la empresa.

Cabe resaltar que a través del plan de mejora propuesta se tiene como finalidad mejorar las condiciones dentro del área para poder disminuir la rotación de los colaboradores millennials. Por ello, dentro del plan se consideró las características y expectativas de cada uno de ellos para poder lograr una mayor satisfacción.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alvarez Monzoncillo, J. M., & De Haro, G. (2017). *Millennials: La generación emprendedora*. Madrid: Telefónica Fundación.
- AON Enpower result. (2012). *Modelo de Compromiso*. México: AON Enpower result.
- Apgar, M. (1998). The alternative workplace: Changing how and where people work. *Harvard Business Review*, 120-131.
- Baca, W. F. (2015). *Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida*. Lima: Gestión en el tercer milenio.
- Banco Central de Reserva del Perú. (Noviembre de 2019). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/remuneraciones-y-empleo>
- Barragán, J. C., & Villalpando, P. C. (2017). *Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales*. México: Repositorio académico de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Barragán Codina, J., & Rodríguez, J. C. (2009). *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados*. Journal of Good Conscience.
- BBVA. (30 de 09 de 2019). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>
- Benjamin Schneider, M. G. (2012). *Organizational climate and culture*. Annual Reviews.
- Bhat Irshad Ahmad, B. S. (2018). Driving Performance and retention through employee engagement. *Indian Journal*, 7-23.
- Booz, M. (15 de Marzo de 2018). *Business LinkedIn*. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de Business LinkedIn: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>
- Calderon, F. (2017). *7 claves para mantener motivados a los millennials*. Mexico: Entrepreneur.
- Candela, M. R., & Dabos, G. (2016). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *SciELO*, 225-227.
- Cantu, R. G. (2016). *Employee Satisfaction, a shaft of organizational sociology*. Mexico: International Journal of Good Conscience.
- Chan, J. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Correa, L. (2007). *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Revista EAN.

- Cristobal Mehech Vargas, A. C. (2013). *Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa*. Colombia: Seminario.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Vol. 10). México: Cengage Learning.
- DATUM. (2018). *¿En qué se diferencian los millennials?* Lima: Datum internacional. Obtenido de [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)
- Debeljuh, P., & Jauregui, K. (2004). Hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *Journal of economics, finance and administrative science*, 93-95.
- Deckman, M., & Marni, E. (1996). Balancing work and family responsibilities: flexitime and childcare in the federal government. *Public Administration Review*, 174-179.
- Deloitte. (2016). *Tendencias globales en capital humano*. Deloitte.
- Deloitte. (2019). *Prioridades y preocupaciones de los millennials y la Generación Z*. Deloitte.
- Derks, D. v. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and ex-haustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 74-84.
- Ernst & Young. (2017). *La fuerza laboral de la siguiente generación: Un arma secreta o un gran reto*. Mexico: Ernst & Young.
- Forbes, r. (2011). *El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa*. Costa Rica: GEGESTI.
- Fuchs, R. A., & Sugano, S. S. (2009). El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores. *Journal of Business - Universidad del Pacífico*, 1-14.
- Fuchs, R., & Torres, C. (2012). *Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional*. IIMA: Journal of business - Universidad del Pacífico.
- Gestión. (28 de 08 de 2018). Deloitte: El 57% de millennials en Perú espera una mejora de la situación económica. *Gestión*, pág. 2.
- Gestión. (18 de 06 de 2018). El 50% de la fuerza trabajadora en el 2022 será de generación millennial. *Gestión*, pág. 2.
- Gil, F. (2017). *Semana Económica*. Obtenido de Semana Económica: <http://semanaeconomica.com/transformandotalento/2017/12/01/estrategias-de-abordaje-en-mi-rol-como-jefecoach/>
- Goff, S., Mount, M., & Jamison, R. (1990). Employer supported childcare, work-family conflict and absenteeism: a field study. *Personnel Psychology*, 793-795.
- Goodman, M. (7 de Agosto de 2014). *BBC MUNDO*. Obtenido de BBC MUNDO: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/08/140801\\_vert\\_cap\\_productividad\\_trabaja\\_r\\_menos\\_horas\\_yv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/08/140801_vert_cap_productividad_trabaja_r_menos_horas_yv)
- Great Place to work. (2018). *Mejores lugares para trabajar 2018*.
- Grover, S., & Crooker, K. (2016). Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organisational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 87-90.

- Grzywacz, J., Carlson, D., & Kacmar, M. (2010). Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management. *Journal of Managerial Psychology*, 1-20.
- Halcyone, B., & Viveros-Long, A. (1982). *Balancing Jobs and Family Life: Do Flexible Work Schedules Help?* USA: Philadelphia Temple University.
- IPSOS Perú. (2018). *Retención de talentos: Los jóvenes buscan nuevas formas de trabajar*. Lima.
- Isaza, H. I. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera*. Colombia: Ecomomicas CUC.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson.
- José Guadalupe Salazar Estrada, J. C. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo*.
- KPMG. (2017). *Meet the millennials*. UK: KPMG.
- Lewis, S. (2003). Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1-28.
- Litchfield, L., Swanberg, J., & Sigworth, C. (2004). *Increasing the visibility of the invisible workforce: Model programs and policies for hourly and lower wage employees*. Boston: Boston College Center for Work & Family.
- Lopez, A. (2003). *Manejo de los recursos humanos*.
- Luis R. Gomez, D. B. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
- Machado, D. D. (2014). *Cultural Typologies and Organizational Environment: A Conceptual Analysis*. Latin American Business Review.
- Manpower. (2016). *Las carreras de los Millennials: Visión 2020*. México: Manpower.
- Melendo, T. (1994). *El trabajo, medio de desarrollo personal*. Pamplona: Ética, trabajo y empleo: EUNSA.
- Methot, J., & LePine, J. (2016). Too close for comfort? Investigating the nature and functioning of work and non-work role segmentation preferences. *Journal of Business and Psychology*, 103-123.
- Miranda, D. R. (2011). *Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Universidad EAFIT.
- Mishra, D. R. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. Michigan: University of Michigan.
- Moore, T. (1996). Work and Family a Balancing Act. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 119-125.
- Morillejo, E., & Pozo Muñoz, C. (2001). *Análisis de los factores psicosociales de riesgo en los profesionales dedicados al cuidado de la salud*. España: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

- Narvaez Velasquez, Y., Zamorano Gonzales, b., Ruiz Ramos, L., Monreal Aranda, O., & Gil Vasquez, H. (2014). El horario laboral como elemento de riesgo psicosocial en los profesionales. *Brazilian Journal of Oceanography*, 409-410.
- Narváez, L. (2017). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Lima: IPSOS.
- Narváez, L. (2019). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Lima: IPSOS.
- Ortega, P. M. (2006). *Cultura e innovación empresarial: La conexión perfecta*. España: Ediciones Paraninfo.
- Pamela Montoya Cáceres, N. B. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional. *Journal Scielo*, 1-12.
- Peter W. Hom, R. W. (1984). The validity of mobleys 1977 model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*.
- Pew Research Center. (2015). *The whys and hows of Generations Research*.
- Price Water House. (2014). *Tendencias de retención del talento Perú*. Lima: Price Water House.
- Price Water House Cooper. (2018). *Reporte de sostenibilidad*. Lima: PWC.
- Price Water House cooper and London school business. (2013). *PWC Next Gen: A global generational study*. Price Water House Cooper.
- Price Water House Coopers. (2018). *Millennials at work: Repashing the workplace*.
- Quinn, K. S. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Ramos, D. C. (2012). *El clima organizacional, terotía, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia.
- Richard T. Monday, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Robert J. House, P. J. (2004). *Culture, Leadership and organizations*. California: Sage Publications.
- Rodgers, F., & Rodgers, C. (1989). Business and the facts of family. *Harvard Business Review*, 121.
- Rodríguez, D. M. (2004). *Hacia una nueva cultura organizacional: La cultura del conocimiento*. Sao Paulo: Scielo Cuba.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Schein, E. (2015). *Organizational culture Edgar Schein's theory: A phenomenological study*. Revista Clio America.
- Serna, C. C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. En C. C. Serna, *Colección EOI EE Empresas* (págs. 54-56). España: EOI - Escuela de Negocios.



- Sierra, C. M. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico*. España: Universidad de Valladolid.
- Turner, F. T. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. New York: Mc Graw-Hill.
- Vidal, M. S., Cordon, E. P., & De La Torre, J. R. (2015). *Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento*. España: Universia Business Review.
- Villanueva, J. B., & Baca, W. F. (Diciembre de 2015). *Peruvian millennials: Features and projections of life*. Lima: UNMSM.
- Winkel, D., & Matthews, R. (2014). A longitudinal examination of role overload and work-family conflict: The mediating role of interdomain transitions. *Journal of Organizational Behavior*, 72-91.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Cuestionario de Gestión de Talento

El objetivo de la encuesta es conocer la percepción de los colaboradores del área a fin de tomar acciones que permitan mejorar y fortalecer su clima laboral.

- Por favor, elija el número de la alternativa con la que usted esté de acuerdo.
- Por favor, tenga en cuenta que sólo conseguiremos unos resultados realistas y de utilidad si las respuestas son sinceras.
- Lea cada pregunta detenidamente y después conteste rápidamente.
- La encuesta está ordenada por bloques.
- Es importante responder a **todas** las preguntas de esta encuesta.

## INFORMACION GENERAL

1. Sexo: Masculino 1 Femenino 2
2. ¿Cuál es su edad exacta? \_\_\_\_\_
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Menos de 3 meses	1
De 3 a 6 meses	2
De 6 a 12 meses	3
De 1 a 2 años	4
Más de 2 años	5
4. ¿Cuál es la posición que viene desempeñando actualmente en la empresa?

Senior	1
Encargado	2
Asistente	3
Practicante Trainee	4
Practicante	5

**P1.** A continuación, encontrará una serie de aspectos que forman parte de las organizaciones. Lea todos los aspectos y por favor ordénelos según la importancia que tienen para Usted, siendo 1 el mas importante.

ASPECTOS	RANKING
Naturaleza del trabajo	
Equilibrio entre la vida personal y laboral	
Trabajo en equipo	
Relación con jefe inmediato	
Horario de trabajo	
Compensaciones y beneficios	
Línea de carrera	
Infraestructura / Instalaciones	
Estabilidad laboral	
Entrenamiento y formación	

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada uno tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con

un aspa (x) la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Ejemplo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

#### A. EVALUACION DE COMPROMISO

		Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P2.</b>	Me siento realmente parte de la empresa	5	4	3	2	1
<b>P3.</b>	El futuro de la institución significa mucho para mí.	5	4	3	2	1
<b>P4.</b>	La institución consigue que dé lo mejor de mí en el trabajo.	5	4	3	2	1
<b>P5.</b>	Frecuentemente hago más de lo normal para contribuir al éxito de la empresa.	5	4	3	2	1
<b>P6.</b>	Recomendaría a la empresa a otros como un buen lugar para trabajar.	5	4	3	2	1
<b>P7.</b>	Permanecería en la empresa incluso si alguien me ofreciera un buen trabajo en otro sitio.	5	4	3	2	1
<b>P8.</b>	Sería una decisión difícil para mí dejar la empresa.	5	4	3	2	1

#### B. NATURALEZA DEL TRABAJO

		Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P9.</b>	Mi trabajo corresponde con mis intereses profesionales.	5	4	3	2	1
<b>P10.</b>	Mi trabajo me permite desempeñar las tareas profesionales acordes a mis fortalezas.	5	4	3	2	1
<b>P11.</b>	Tengo influencia en decisiones importantes que afectan a mi trabajo.	5	4	3	2	1
<b>P12.</b>	Con frecuencia desempeño labores más allá de mis responsabilidades	5	4	3	2	1

#### C. EQUILIBRIO VIDA LABORAL Y FAMILIAR

		Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
--	--	------------------------	------------	---------------------------------	---------------	--------------------------

				en desacuerdo		
<b>P13.</b>	Mi equilibrio entre vida familiar y laboral es aceptable para el tipo de trabajo que hago	5	4	3	2	1
<b>P14.</b>	La empresa me provee de facilidades para equilibrar mis responsabilidades laborales con mis responsabilidades familiares.	5	4	3	2	1

#### **D. TRABAJO EN EQUIPO**

		Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerd o	Totalmente en desacuerdo
<b>P15.</b>	En nuestra área, hay un clima de mutuo aprecio	5	4	3	2	1
<b>P16.</b>	En mi equipo, puedo contar con el apoyo de mis compañeros	5	4	3	2	1
<b>P17.</b>	En nuestra área, cada uno de nosotros se siente responsable de alcanzar nuestros objetivos más importantes	5	4	3	2	1

#### **E. COLABORACION**

		Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerd o	Totalmente en desacuerdo
<b>P18.</b>	En mi área, los roles y responsabilidades están claramente definidas.	5	4	3	2	1
<b>P19.</b>	La colaboración entre equipos funciona bien en mi área.	5	4	3	2	1
<b>P20.</b>	Nuestros procesos facilitan la colaboración entre diferentes equipos dentro de la organización.	5	4	3	2	1

#### **F. SUPERIOR INMEDIATO**

		Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerd o	Totalmente en desacuerdo
<b>P21.</b>	Mi superior inmediato se muestra respetuoso y considerado conmigo	5	4	3	2	1
<b>P22.</b>	Mi superior inmediato reconoce el buen rendimiento profesional	5	4	3	2	1
<b>P23.</b>	Los comentarios y observaciones de mi superior inmediato me ayudan a mejorar en mi trabajo	5	4	3	2	1

<b>P24.</b>	Confío en mi superior inmediato porque hace lo que dice que va a hacer.	5	4	3	2	1
<b>P25.</b>	Mi superior inmediato tiene las capacidades para desempeñar su posición	5	4	3	2	1

#### **G. HORARIO DE TRABAJO**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P26.</b>	En la empresa se respeta el horario de trabajo.	5	4	3	2	1
<b>P27.</b>	La empresa paga o permite compensar las horas extras trabajadas.	5	4	3	2	1
<b>P28.</b>	Mis descansos médicos y vacaciones son aceptados por la empresa sin incurrir en descuentos.	5	4	3	2	1

#### **H. RECONOCIMIENTO Y BENEFICIOS**

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>P29.</b>	Tengo claros cuáles son los objetivos y el criterio sobre los que se me evaluará.	5	4	3	2	1
<b>P30.</b>	En la empresa las recompensas están claramente relacionadas con el desempeño.	5	4	3	2	1
<b>P31.</b>	La remuneración y el sistema de incentivos en la empresa es transparente y justo.	5	4	3	2	1
<b>P32.</b>	Mi remuneración es justa en comparación con una posición similar en otra empresa.	5	4	3	2	1

## I. DESARROLLO PROFESIONAL

		Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerd o	Totalment e en desacuerd o
<b>P33.</b>	Tengo la oportunidad de desarrollar una línea de carrera en la empresa	5	4	3	2	1
<b>P34.</b>	Puedo hablar abiertamente con mi superior sobre mi desarrollo profesional.	5	4	3	2	1

## J. FORMACION Y CAPACITACION

		Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerd o	Totalment e en desacuerd o
<b>P35.</b>	La empresa está comprometida a desarrollar mis conocimientos o habilidades.	5	4	3	2	1
<b>P36.</b>	La organización distribuye de manera transparente los recursos para capacitación del personal	5	4	3	2	1

## K. SATISFACCION LABORAL

		Totalment e de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerd o	Totalment e en desacuerd o
<b>P37.</b>	En general, ¿qué tan satisfecho se siente en su actual situación laboral?	5	4	3	2	1

**P38.** Mencione que beneficios cree que deberían o podrían darse en la empresa.

**P39.** A continuación, encontrará una serie de aspectos por mejorar en la empresa. Marque un con un aspa (x) los más importantes para usted.

Aspectos de mejora	Respuesta
Beneficios laborales (Sueldo y compensaciones)	
Equilibrio vida laboral y vida personal	
Línea de carrera	
Mejor comunicación con el jefe inmediato	

**P40.** Por favor señale alguna(s) otra(s) sugerencia(s) que no hayamos considerado en la lista anterior y es importante para Ud.

*¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración*

**Anexo 2. Encuesta de Cultura Organizacional**

<b>CARACTERISTICAS DOMINANTES</b>		<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>PREFERENCIA</b>
<b>1</b>	La organización es un lugar muy personal, es como una gran familia, las personas parecen compartir mucho entre ellos		
<b>2</b>	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor, la gente esta dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos		
<b>3</b>	La organización es muy orientada a los resultados, sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo, la gente es muy competitiva y orientada al logro		
<b>4</b>	la organización es un lugar muy controlado y estructurado, los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace		

<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>		<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>PREFERENCIA</b>
<b>1</b>	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades		
<b>2</b>	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos		
<b>3</b>	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados		
<b>4</b>	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo		



<b>GESTION DE COLABORADORES</b>		<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>PREFERENCIA</b>
<b>1</b>	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación		
<b>2</b>	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, innovación y libertad		
<b>3</b>	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos		
<b>4</b>	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones		

<b>COHESION ORGANIZACIONAL</b>		<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>PREFERENCIA</b>
<b>1</b>	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua, el compromiso con esta organización es alto		
<b>2</b>	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo, hay un énfasis en estar a la vanguardia		
<b>3</b>	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas		
<b>4</b>	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales, el mantenimiento de una organización que funciones sin problemas es importante		

<b>ÉNFASIS ESTRATEGICO</b>		<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>PREFERENCIA</b>
<b>1</b>	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten		
<b>2</b>	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas		
<b>3</b>	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado		
<b>4</b>	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes		

<b>CRITERIOS DE EXITO</b>		<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>PREFERENCIA</b>
<b>1</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente		
<b>2</b>	La organización define el éxito sobre la base de tener productos mas singulares o mas recientes. Es un producto líder e innovador		
<b>3</b>	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave		
<b>4</b>	La organización define el éxito sobre la base de eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales		

### Anexo 3. Resultados de la Encuesta de Gestión de Talento – Evaluación de Compromiso

#### EVALUACION DE COMPROMISO

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
<b>Factor 1</b>	Me siento realmente parte de la empresa	2	4	3	3	3	4	5	3	4	5	3	3	4	5	3	4	4	4	2	4	<b>72</b>
<b>Factor 2</b>	El futuro de la empresa significa mucho para mí	2	4	3	3	3	3	5	4	3	5	3	4	2	5	3	4	4	4	2	4	<b>70</b>
<b>Factor 3</b>	La empresa consigue que dé lo mejor de mí en el trabajo	1	4	2	3	3	2	5	2	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	3	<b>65</b>
<b>Factor 4</b>	Frecuentemente hago más de lo normal para contribuir al éxito de la empresa	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	<b>89</b>
<b>Factor 5</b>	Recomendaría a la empresa a otros como un buen lugar para trabajar	1	4	3	3	2	3	5	1	2	4	3	2	2	5	2	4	3	4	1	4	<b>58</b>
<b>Factor 6</b>	Permanecería en la empresa incluso si alguien me ofreciera un buen trabajo en otro sitio	1	3	1	2	2	3	5	2	2	3	1	2	1	5	1	3	2	2	2	2	<b>45</b>
<b>Factor 7</b>	Sería una decisión difícil para mí dejar la empresa	1	3	3	2	2	3	5	2	2	3	2	2	1	3	1	3	2	3	1	4	<b>48</b>

MIN	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	TOTAL
MAX	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
PT	11	26	20	21	19	23	35	19	20	29	21	20	17	33	18	27	22	25	16	25	22.35
%	31%	74%	57%	60%	54%	66%	100%	54%	57%	83%	60%	57%	49%	94%	51%	77%	63%	71%	46%	71%	64%
QL	Q1	Q4	Q3	Q3	Q3	Q3	Q5	Q3	Q3	Q4	Q3	Q3	Q2	Q5	Q2	Q4	Q3	Q4	Q2	Q4	Q3

#### Anexo 4. Resultados de la Encuesta de Gestión de Talento - Naturaleza de Trabajo

##### NATURALEZA DE TRABAJO

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
<b>Factor 1</b>	Mi trabajo corresponde con mis intereses profesionales	1	4	4	3	5	4	5	5	3	3	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	70
<b>Factor 2</b>	Mi trabajo me permite desempeñar las tareas profesionales acordes a mis fortalezas	1	4	3	3	4	5	5	4	3	5	3	3	2	5	4	3	4	3	4	5	73
<b>Factor 3</b>	Tengo influencia en decisiones importantes que afectan a mi trabajo	1	4	3	4	5	3	5	2	3	5	2	4	2	5	4	5	3	4	4	3	71
<b>Factor 4</b>	Con frecuencia desempeño labores más allá de mis responsabilidades	1	4	4	3	4	5	5	5	4	5	3	4	2	5	5	5	5	5	5	3	82

<b>MIN</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	TOTAL
<b>MAX</b>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
<b>PT</b>	4	16	14	13	18	17	20	16	13	18	10	14	8	19	15	17	16	16	17	15	14.8	
<b>%</b>	20%	80%	70%	65%	90%	85%	100%	80%	65%	90%	50%	70%	40%	95%	75%	85%	80%	80%	85%	75%	74%	
<b>QL</b>	Q1	Q4	Q4	Q3	Q5	Q5	Q5	Q4	Q3	Q5	Q2	Q4	Q2	Q5	Q4	Q5	Q4	Q4	Q5	Q4	Q4	

#### Anexo 5. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Equilibrio vida laboral y familiar

##### EQUILIBRIO VIDA LABORAL Y FAMILIAR

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

<b>Factor 1</b>	Mi equilibrio entre vida familiar y laboral es aceptable para el tipo de trabajo que hago	1	1	2	1	2	1	5	1	2	2	1	2	2	4	1	1	2	2	2	2	37
<b>Factor 2</b>	La empresa me provee de facilidades para equilibrar mis responsabilidades laborales con mis familiares	1	1	3	1	2	1	5	2	2	2	2	2	3	4	1	1	2	2	2	2	41

<b>MIN</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	TOTAL
<b>MAX</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
<b>PT</b>	2	2	5	2	4	2	10	3	4	4	3	4	5	8	2	2	4	4	4	4	3.9
<b>%</b>	20%	20%	50%	20%	40%	20%	100%	30%	40%	40%	30%	40%	50%	80%	20%	20%	40%	40%	40%	40%	39%
<b>QL</b>	Q1	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q5	Q1	Q2	Q2	Q1	Q2	Q2	Q4	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2

## Anexo 6. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Trabajo en Equipo

### TRABAJO EN EQUIPO

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
<b>Factor 1</b>	En nuestra área, hay un clima de mutuo aprecio	1	4	3	3	2	3	5	1	4	5	3	2	2	5	3	4	3	3	4	4	64
<b>Factor 2</b>	En mi equipo, puedo contar con el apoyo de mis compañeros	1	4	2	3	2	4	5	3	4	3	4	3	2	5	4	4	4	4	3	4	68

<b>MIN</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	TOTAL
<b>MAX</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
<b>PT</b>	2	8	5	6	4	7	10	4	8	8	7	5	4	10	7	8	7	7	7	7	8	6.6
<b>%</b>	20%	80%	50%	60%	40%	70%	100%	40%	80%	80%	70%	50%	40%	100%	70%	80%	70%	70%	70%	70%	80%	66%
<b>QL</b>	Q1	Q4	Q2	Q3	Q2	Q4	Q5	Q2	Q4	Q4	Q4	Q2	Q2	Q5	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q4	Q3

## Anexo 7. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento – Colaboración

### COLABORACIÓN

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
<b>Factor 1</b>	En mi área, los roles y responsabilidades están claramente definidos	1	5	2	4	2	4	5	5	3	3	4	2	4	5	4	3	3	4	4	4	71
<b>Factor 2</b>	La colaboración entre equipos funciona bien en mi área	1	5	3	4	2	2	5	3	4	4	4	1	3	5	3	3	3	4	3	3	65
<b>Factor 3</b>	Nuestros procesos facilitan la colaboración entre diferentes equipos de la empresa	1	5	3	4	2	4	5	3	4	5	4	2	3	5	2	2	3	4	2	1	64

<b>MIN</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	TOTAL
<b>MAX</b>	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
<b>PT</b>	3	15	8	12	6	10	15	11	11	12	12	5	10	15	9	8	9	12	9	8	10	
<b>%</b>	20%	100%	53%	80%	40%	67%	100%	73%	73%	80%	80%	33%	67%	100%	60%	53%	60%	80%	60%	53%	67%	
<b>QL</b>	Q1	Q5	Q3	Q4	Q2	Q3	Q5	Q4	Q4	Q4	Q4	Q1	Q3	Q5	Q3	Q3	Q3	Q4	Q3	Q3	Q3	

## Anexo 8. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Superior Inmediato

### SUPERIOR INMEDIATO

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
<b>Factor 1</b>	Mi superior inmediato se muestra respetuoso y considerado conmigo	2	2	3	2	3	3	2	5	4	4	4	4	2	4	2	2	4	5	4	2	<b>63</b>
<b>Factor 2</b>	Mi superior inmediato reconoce el buen rendimiento profesional	2	2	2	2	2	3	4	3	4	5	3	3	3	2	4	2	3	4	3	2	<b>58</b>
<b>Factor 3</b>	Los comentarios y observaciones de mi superior inmediato me ayudan a mejorar mi trabajo	2	2	3	4	3	5	4	5	4	2	4	4	1	4	3	4	3	3	2	4	66
<b>Factor 4</b>	Confío en mi superior inmediato porque hace con lo que se compromete	2	2	1	4	3	4	4	5	4	2	3	4	2	4	4	3	3	3	4	3	<b>64</b>
<b>Factor 5</b>	Mi superior inmediato tiene capacidades para desempeñar la posición	2	2	2	4	3	5	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	68

<b>MIN</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>TOTAL</b>
<b>MAX</b>	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
<b>PT</b>	10	10	11	16	14	20	18	22	20	16	17	18	10	18	17	14	17	19	17	15	15	15.95
<b>%</b>	40%	40%	44%	64%	56%	80%	72%	88%	80%	64%	68%	72%	40%	72%	68%	56%	68%	76%	68%	60%	64%	64%
<b>QL</b>	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q4	Q4	Q5	Q4	Q3	Q3	Q4	Q2	Q4	Q3	Q3	Q3	Q4	Q3	Q3	Q3	Q3

## Anexo 9. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Horario de Trabajo

### HORARIO DE TRABAJO

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------



<b>Factor 1</b>	En la empresa se respeta el horario de trabajo	2	1	2	2	3	1	5	1	1	2	3	2	3	5	1	2	1	3	1	2	43
<b>Factor 2</b>	La empresa paga o permite compensar las horas extras trabajadas	2	1	3	3	3	1	5	1	2	1	4	1	2	5	1	3	1	1	1	1	42
<b>Factor 3</b>	Mis descansos médicos y vacaciones son aceptados por la empresa sin incurrir en descuentos	2	4	3	5	2	5	5	2	4	1	4	4	3	5	2	3	4	3	4	4	69

<b>MIN</b>	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	TOTAL
<b>MAX</b>	15	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
<b>PT</b>	6	6	8	10	8	7	15	4	7	4	11	7	8	15	4	8	6	7	6	7	7.7
<b>%</b>	40%	24%	32%	40%	32%	28%	60%	16%	28%	16%	44%	28%	32%	60%	16%	32%	24%	28%	24%	28%	32%
<b>QL</b>	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3	Q2	Q5	Q5	Q2	Q5	Q4	Q2	Q3	Q5	Q5	Q3	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2

## Anexo 10. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Reconocimiento y Beneficios

### RECONOCIMIENTO Y BENEFICIOS

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
<b>Factor 1</b>	Tengo claro cuáles son los objetivos y criterios sobre los que se me evaluará	2	4	3	4	3	2	2	5	4	2	3	2	3	2	3	4	3	1	4	2	58
<b>Factor 2</b>	En la empresa las recompensas están claramente relacionadas con el desempeño	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	4	2	2	3	3	46
<b>Factor 3</b>	La remuneración y el sistema de incentivos en la empresa es transparente y justo	2	3	2	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	3	49
<b>Factor 4</b>	Mi remuneración es justa en comparación con una posición similar en otra empresa	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	5	1	2	3	2	1	2	41

<b>MIN</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	TOTAL
<b>MAX</b>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
<b>PT</b>	8	11	10	12	12	7	7	10	12	10	10	7	9	11	7	13	11	7	10	10	10	9.7
<b>%</b>	40%	55%	50%	60%	60%	35%	35%	50%	60%	50%	50%	35%	45%	55%	35%	65%	55%	35%	50%	50%	50%	49%
<b>QL</b>	Q2	Q3	Q2	Q3	Q3	Q1	Q1	Q2	Q3	Q2	Q2	Q1	Q2	Q3	Q1	Q3	Q3	Q1	Q2	Q2	Q2	Q2

## Anexo 11. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Desarrollo Profesional

### DESARROLLO PROFESIONAL

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

<b>Factor 1</b>	Tengo la oportunidad de desarrollar una línea de carrera en la empresa	1	5	2	3	4	5	5	5	4	5	2	4	2	5	4	3	3	3	4	4	73
<b>Factor 2</b>	Puedo hablar abiertamente con mi superior sobre mi desarrollo profesional	1	4	3	3	4	5	5	5	3	5	4	4	1	5	4	4	3	3	4	5	75
<b>Factor 3</b>	Tengo claro cuáles son los lineamientos para un ascenso de posición	1	4	2	3	3	4	5	5	4	1	2	3	1	5	4	3	3	3	3	4	63

MIN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	TOTAL	
MAX	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15		
PT	3	13	7	9	11	14	15	15	11	11	8	11	4	15	12	10	9	9	11	13	10.55
%	20%	87%	47%	60%	73%	93%	100%	100%	73%	73%	53%	73%	27%	100%	80%	67%	60%	60%	73%	87%	70%
QL	Q1	Q5	Q2	Q3	Q4	Q5	Q5	Q5	Q4	Q4	Q3	Q4	Q1	Q5	Q4	Q3	Q3	Q3	Q4	Q5	Q4

## Anexo 12. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Formación y Capacitación

### FORMACION Y CAPACITACION

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
<b>Factor 1</b>	La empresa está comprometida a desarrollar mis conocimientos o habilidades	1	5	3	3	4	4	5	4	3	5	4	2	3	5	3	3	3	3	3	4	70
<b>Factor 2</b>	La empresa distribuye de manera transparente los recursos para la capacitación de personal	1	5	2	3	3	4	5	3	4	2	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	66

<b>MIN</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	TOTAL
<b>MAX</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
<b>PT</b>	2	10	5	6	7	8	10	7	7	7	8	5	6	10	6	6	6	6	7	7	7	6.8
<b>%</b>	20%	100%	50%	60%	70%	80%	100%	70%	70%	70%	80%	50%	60%	100%	60%	60%	60%	60%	70%	70%	70%	68%
<b>QL</b>	Q1	Q5	Q2	Q3	Q4	Q4	Q5	Q4	Q4	Q4	Q4	Q2	Q3	Q5	Q3	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q3

### Anexo 13. Resultados de Encuesta de Gestión de Talento - Satisfacción Laboral

#### SATISFACCION LABORAL

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL
¿Qué tan satisfecho se siente en su actual situación laboral?	1	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	44

MIN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	TOTAL
MAX	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
PT	1	2	3	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2.2
%	20%	40%	60%	40%	40%	80%	40%	40%	40%	60%	40%	40%	40%	40%	40%	60%	40%	40%	40%	40%	44%
QL	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1	Q3	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2

## Anexo 14. Plan de Mejora - Equipos de trabajo

### Colaboradores del área - Actual

Ponderación							
		4	3	2	1		
Equipo	Socio	Manager	Senior	Encargado	Asistente	Practicante	TOTAL
# 1	0	1	0	1	2	1	5
# 2	0	1	1	0	2	0	4
# 3	0	1	1	0	1	0	3
# 4	0	1	1	1	2	0	5
# 5	0	1	0	1	1	1	4
# 6	0	1	1	1	2	0	5
# 7	1	0	0	0	2	1	4
TOTAL	1	6	4	4	12	3	30

Otras generaciones	10
Gneración Millennials	20

### Propuesta de mejora

CORTO PLAZO (Reorganizacion de los equipos)

Ponderación							
		4	3	2	1		
Equipo	Socio	Manager	Senior	Encargado	Asistente	Practicante	TOTAL
# 1	0	1	1	0	3		5
# 2	0	1	1	0	3		5
# 3	0	1	1	1	0	3	6
# 4	0	1	1	1	2	0	5
# 5	0	1	0	1	2	0	4
# 6	1	1	0	1	2	0	5
TOTAL	1	6	4	4	12	3	30

LARGO PLAZO (Contratación de colaboradores)

		Ponderación					
			4	3	2	1	
Equipo	Socio	Manager	Senior	Encargado	Asistente	Practicante	TOTAL
# 1	0	1	1	1	2	1	6
# 2	0	1	1	1	2	1	6
# 3	0	1	1	1	2	1	6
# 4	0	1	1	1	2	1	6
# 5	0	1	1	1	2	1	6
# 6	1	1	1	1	2	1	7
TOTAL	1	6	6	6	12	6	37

Colaboradores adicionales	0	0	2	2	0	3	7
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---

### Anexo 15. Plan de Mejora - Metas de Cumplimiento

Indicador	Unidades	Peso	Meta Anual
Meta del área	PEN Miles	10%	PEN 3,277,973
Calidad de la elaboración de los Diagnosticos	Número de diagnósticos clasificados como "Excelente"	20%	Más de 11 - 100% Entre 8 y 10 - 80% Entre 5 y 7 - 60% Entre 3 y 4 - 40%
Calidad de la elaboración de las Presentaciones	Número de presentaciones clasificados como "Excelente"	20%	Más de 11 - 100% Entre 8 y 10 - 80% Entre 5 y 7 - 60% Entre 3 y 4 - 40%
Tiempo adicional de ejecución del proyecto	Semanas adicionales	20%	Entre 0 y 1 semana - 100% 2 semanas - 80% 3 semanas - 60% Más de 3 semana - 40%
Satisfacción del cliente	% de satisfacción del cliente	15%	Entre 81 % y 100% - 100% Entre 61 % y 80% - 80% Entre 51% y 60% - 75% Menos e 50% - 40%
Proyectos en prospecto adicionales	Número de proyectos adicionales	15%	01 proyecto - 40% 02 proyectos - 50% 03 proyectos - 60% Más de 03 proyectos - 70%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	

\* El bono se activará al 95% de cumplimiento y sólo si se cumple la Meta del área



## Anexo 16. Plan de Mejora - Horario de Trabajo

### HORARIO DE VERANO

#### Asistentes

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Entrada	08:30	08:30	08:30	08:30	08:30	
Salida	19:30	20:00	19:30	20:00	03:30	
Horas de trabajo	10	10.5	10	10.5	7	48

#### Encargados

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Entrada	08:30	08:30	08:30	08:30	08:30	
Salida	19:30	19:30	19:30	19:30	03:30	
Horas de trabajo	9.5	9.5	9.5	9.5	7	45

### HORARIO DE TRABAJO EN CASA

Los colaboradores podrán solicitar 4 veces al mes trabajo en casa (Sólo será valido 1 vez a la semana y previa coordinación con su Gerente)

## Anexo 17. Plan de Mejora - Sueldos

### POLÍTICA SALARIAL

#### SUELDO ACTUAL

Puesto	Sueldo	Costo por hora	Costo por hora (real)	Diferencia
Socio	PEN 18,000	PEN 520	PEN 225	PEN 295
Manager	PEN 10,000	PEN 180	PEN 83	PEN 97
Senior	PEN 4,500	PEN 70	PEN 28	PEN 42
Encargado	PEN 3,500	PEN 42	PEN 19	PEN 23
Asistente	PEN 2,800	PEN 27	PEN 15	PEN 12
Practicante	PEN 1,200	PEN 14	PEN 8	PEN 7

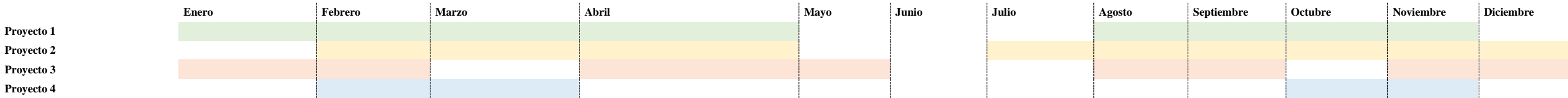
Horas Mensual (Establecidas)
80
120
160
180
192
160

#### PROPUESTA DE SUELDO

Costo por hora (propuesto)	Sueldo (propuesto)	Inversión sueldos	Incremento de Sueldo
PEN -	PEN 18,000	PEN -	0%
PEN -	PEN 10,000	PEN -	0%
PEN -	PEN 4,500	PEN -	0%
PEN 24	PEN 4,320	PEN 820	23%
PEN 20	PEN 3,744	PEN 944	34%
PEN 10	PEN 1,600	PEN 400	33%
<b>Sueldo Mensual</b>	<b>PEN 42,164</b>	<b>PEN 2,164</b>	
<b>Sueldo Anual</b>	<b>PEN 505,968</b>	<b>PEN 25,968</b>	

Anexo 18. Evaluación de Viabilidad Económica

DIAGRAMA DE GANNT DE LOS PROYECTOS



NÚMERO DE HORAS UTILIZADAS POR TIPO DE PROYECTO

Puesto	% Participación por proyecto	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4
Socio	3%	48	26	13	7
Manager	7%	112	60	29	17
Senior	12%	192	102	50	29
Encargado	25%	400	213	105	60
Asistente	40%	640	340	168	96
Practicante	13%	208	111	55	31
TOTAL		1600	850	420	240

1. COSTOS CONSIDERADOS

PRECIO POR TIPO DE PROYECTO

Puesto	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4
Socio	86,400	45,900	22,680	12,960
Manager	89,600	47,600	23,520	13,440
Senior	97,920	52,020	25,704	14,688
Encargado	164,000	87,125	43,050	24,600
Asistente	149,760	79,560	39,312	22,464
Practicante	37,440	19,890	9,828	5,616
Precio Total	625,120	332,095	164,094	93,768

2. COSTOS REALES

FEE / COSTOS CONSIDERADOS PARA LA PROPUESTA ECONÓMICA

Puesto	Fee por hora (*)	Costo por hora
Socio	1,800	520
Manager	800	180
Senior	510	70
Encargado	410	42
Asistente	234	27
Practicante	180	14

\*Fee: Precio por hora cobrado por proyecto

COSTO POR HORA REAL (PUESTO)

Puesto	Costo por hora (real)	Sueldo Mensual	Horas Semanal (Establecidas)	Horas Mensual (Establecidas)
Socio	225	18,000	20	80
Manager	83	10,000	30	120
Senior	28	4,500	40	160
Encargado	19	3,500	45	180
Asistente	15	2,800	48	192
Practicante	8	1,200	40	160

COSTO POR TIPO DE PROYECTO

Puesto	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4
Socio	24,960	13,260	6,552	3,744
Manager	20,160	10,710	5,292	3,024
Senior	13,440	7,140	3,528	2,016
Encargado	16,800	8,925	4,410	2,520
Asistente	17,280	9,180	4,536	2,592
Practicante	2,912	1,547	764	437
Costo Total	95,552	50,762	25,082	14,333

Puesto	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3	Proyecto 4
Socio	10,800	5,738	2,835	1,620
Manager	9,333	4,958	2,450	1,400
Senior	5,400	2,869	1,418	810
Encargado	7,778	4,132	2,042	1,167
Asistente	9,333	4,958	2,450	1,400
Practicante	1,560	829	410	234
Costo Total	44,204	23,484	11,604	6,631

INGRESOS Y UTILIDAD CONSIDERADOS POR LA EMPRESA

Ingresos	625,120	332,095	164,094	93,768
Costos	95,552	50,762	25,082	14,333
Utilidad	529,568	281,333	139,012	79,435
% Utilidad	85%	85%	85%	85%

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS													
Proyecto 1	156,280	156,280	156,280	156,280				156,280	156,280	156,280	156,280		1,250,240
Proyecto 2		110,698	110,698	110,698			110,698	110,698	110,698	110,698	110,698	110,698	996,285
Proyecto 3	82,047	82,047		82,047	82,047			82,047	82,047		82,047	82,047	656,376
Proyecto 4		93,768	93,768							93,768	93,768		375,072
Total Ingresos	238,327	442,793	360,746	349,025	82,047	-	110,698	349,025	349,025	360,746	442,793	192,745	3,277,973
COSTOS													
Proyecto 1	23,888	23,888	23,888	23,888				23,888	23,888	23,888	23,888		191,104
Proyecto 2		16,921	16,921	16,921			16,921	16,921	16,921	16,921	16,921	16,921	152,286
Proyecto 3	12,541	6,271		6,271	6,271			6,271	6,271		6,271	6,271	56,435
Proyecto 4		14,333	14,333							14,333	14,333		57,331
Total Costos	36,429	61,412	55,141	47,079	6,271	-	16,921	47,079	47,079	55,141	61,412	23,191	457,157
Utilidad	201,898	381,381	305,605	301,946	75,776	-	93,778	301,946	301,946	305,605	381,381	169,554	2,820,816
% Utilidad	85%	86%	85%	87%	92%	0%	85%	87%	87%	85%	86%	88%	86%

INGRESOS Y UTILIDAD REALES

Ingresos	625,120	332,095	164,094	93,768
Costos	44,204	23,484	11,604	6,631
Utilidad	580,916	308,611	152,490	87,137
% Utilidad	93%	93%	93%	93%

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS													
Proyecto 1	156,280	156,280	156,280	156,280				156,280	156,280	156,280	156,280		1,250,240
Proyecto 2		110,698	110,698	110,698			110,698	110,698	110,698	110,698	110,698	110,698	996,285
Proyecto 3	82,047	82,047		82,047	82,047			82,047	82,047		82,047	82,047	656,376
Proyecto 4		93,768	93,768							93,768	93,768		375,072
Total Ingresos	238,327	442,793	360,746	349,025	82,047	-	110,698	349,025	349,025	360,746	442,793	192,745	3,277,973
COSTOS													
Proyecto 1	11,051	11,051	11,051	11,051				11,051	11,051	11,051	11,051		88,409
Proyecto 2		7,828	7,828	7,828			7,828	7,828	7,828	7,828	7,828	7,828	70,451
Proyecto 3	5,802	2,901		2,901	2,901			2,901	2,901		2,901	2,901	26,108
Proyecto 4		6,631	6,631							6,631	6,631		26,523
Total Costos	16,853	28,411	25,510	21,780	2,901	-	7,828	21,780	21,780	25,510	28,411	10,729	211,491
Utilidad	221,474	414,383	335,237	327,245	79,146	-	102,870	327,245	327,245	335,237	414,383	182,017	3,066,482
% Utilidad	93%	94%	93%	94%	96%	0%	93%	94%	94%	93%	94%	94%	94%

